



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci  
Corporate Social Responsibility Analysis in a Selected Company

Student: Bc. Zuzana Křížová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

OSTRAVA 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Zuzana Křížová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci**  
**Corporate Social Responsibility Analysis in a Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska a přístupy ke společenské odpovědnosti organizací
  3. Charakteristika vybrané organizace
  4. Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci
  5. Návrhy, doporučení, shrnutí výsledků
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy


Seznam doporučené odborné literatury:

DYTRT, Zdeněk et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.  
KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.  
POKORNÁ, Dana. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2012. ISBN 978-80-244-3348-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013  
Datum odevzdání: 25.04.2014

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně včetně příloh 4, 5, 6.  
Přílohy číslo 1, 2 a 3 mi byly dány k dispozici vybranou organizací.“

V Ostravě dne 25. 4. 2014

A handwritten signature in black ink, reading "Křížová", written over a dotted line.

Bc. Zuzana Křížová

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat panu PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za vedení, odborné rady a připomínky, které mi poskytl při vypracování mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat paní Ing. Pavle Wesselé za ochotu, spolupráci a poskytnutí potřebných informací a údajů, které prezentují vybranou organizaci.

# Obsah

<b>1.</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Teoretická východiska a přístupy ke společenské odpovědnosti organizací.....</b>	<b>7</b>
2.1.	Historický vývoj konceptu společenské odpovědnosti firem.....	7
2.2.	Vývoj společenské odpovědnosti firem v ČR a v EU.....	9
2.3.	Význam a principy CSR.....	13
2.3.1.	Konceptspolečenské odpovědnosti firem.....	13
2.3.2.	Společenská odpovědnost jako součást podnikové kultury a strategie.....	14
2.3.3.	Předpoklady a mýty spojené s CSR.....	16
2.3.4.	Argumenty PRO koncepci CSR.....	19
2.3.5.	Argumenty PROTI koncepci CSR.....	20
2.3.6.	Stupně společenské odpovědnosti.....	21
2.4.	Základní strategické oblasti CSR.....	23
2.4.1.	Ekonomická oblast.....	24
2.4.2.	Sociální oblast.....	25
2.4.3.	Environmentální oblast.....	29
2.5.	Teorie stakeholders .....	30
2.5.1.	Identifikace stakeholders.....	30
2.5.2.	Očekávání stakeholders.....	32
2.5.3.	Matice stakeholders.....	34
2.5.4.	Zapojení stakeholders.....	36
2.6.	Realizace konceptu CSR.....	38
2.7.	Komunikace CSR.....	42
<b>3.</b>	<b>Charakteristika vybrané organizace .....</b>	<b>45</b>
3.1.	Historie společnosti .....	45
3.2.	Předmět podnikání.....	45
3.3.	Filozofie společnosti .....	46
3.4.	Orgány společnosti.....	46
3.5.	Organizační útvary .....	47
3.6.	Zaměstnanci .....	47

<b>4.</b>	<b>Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci .....</b>	<b>52</b>
4.1.	Analýza Ekonomického pilíře .....	53
4.2.	Analýza Sociálního pilíře .....	55
4.3.	Analýza Environmentálního pilíře .....	75
<b>5.</b>	<b>Návrhy, doporučení, shrnutí výsledků .....</b>	<b>77</b>
5.1.	Návrhy a doporučení pro Ekonomický pilíř .....	77
5.2.	Návrhy a doporučení pro Sociální pilíř .....	79
5.3.	Návrhy a doporučení pro Environmentální pilíř .....	84
<b>6.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>89</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>92</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1. Úvod

Společenská odpovědnost je, zvláště v posledních letech, velmi diskutovaným pojmem a právem je nazývána fenoménem. Stále více se objevuje požadavek propojit hlavní poslání podniků s potřebami společnosti. Společenská odpovědnost firem není, jak je mnohdy vykládáno, jen podnikovou filantropií nebo dobře provedené firemní PR. Společenská odpovědnost firem je sestavena ze třech hlavních pilířů. Je to pilíř ekonomický, sociální a environmentální. Chce-li firma být společensky odpovědná a být v této koncepci úspěšná, pak se musí věnovat všem třem pilířům.

Zdá se, že koncept společenské odpovědnosti je nový a moderní pojem. Opak je však pravdou. Společenská odpovědnost firem má bohatou historii, ale nejdůležitějším obdobím byla druhá polovina 20. století. V této době začalo postupně docházet ke změně nazírání společnosti na podnikatelské subjekty. Začalo se očekávat, že podniky díky svým finančním prostředkům začnou ovlivňovat komunitu kolem sebe.

Koncept společenské odpovědnosti je velmi podporován nejen ze strany národních a nadnárodních firem, ale také ze strany vlád a Evropské unie. Tomuto konceptu se věnují média a je stále častěji součástí mezinárodních konferencí. Této problematice se věnuje mnoho odborných časopisů, webů a knih, ale také jsou s tímto konceptem seznamováni studenti vysokých škol.

Koncept společenské odpovědnosti je důležitým prostředkem k tomu, aby firma 21. století byla úspěšná. Pomáhá také k tomu, aby podniky byly konkurenceschopné a aby se rozvíjela i komunita kolem těchto podniků. V budoucnu lze tedy očekávat, že trend důležitosti této koncepce bude i nadále pokračovat.

V první části mé diplomové práce přiblížím teoretická východiska a přístupy ke společenské odpovědnosti organizací. Bude zde uveden historický vývoj této problematiky ve světě, také v České republice a v Evropské unii. Dále představím význam a principy pojmu společenská odpovědnost. Uvedu zde předpoklady a mýty o společenské odpovědnosti, také argumenty pro a proti společenské odpovědnosti a stupně společenské odpovědnosti. Dále přidám základní strategické oblasti této koncepce a teorii stakeholders. Uvedu také, jak implementovat koncepci CSR a také jak by měla probíhat komunikace v rámci CSR.



V praktické části představím společnost ČEZ energetické služby, s.r.o., se kterou jsem spolupracovala na této diplomové práci. Zmíním filosofii společnosti, orgány společnosti a také organizační útvary. Přiblížím také personální složení a analyzuji podnikovou situaci v rámci společenské odpovědnosti. Každý pilíř společenské odpovědnosti této firmy bude rozebrán zvlášť. Nejvíce pozornosti bude věnováno sociálnímu pilíři. Z toho důvodu, že budou do této práce implementovány výsledky průzkumu, které s problematikou sociálního pilíře souvisí. Tyto výsledky budou interpretovány graficky a slovně. V samostatné kapitole budou uvedeny návrhy a doporučení pro každý pilíř zvlášť. Tyto návrhy a doporučení by měly pomoci eliminovat nedostatky v každém z pilířů.

Cílem této diplomové práce je analyzovat společenskou odpovědnost organizace, její implementaci do podnikové kultury a také budou předloženy návrhy a doporučení, které se k implementaci společenské odpovědnosti vztahují.

## 2. Teoretická východiska a přístupy ke společenské odpovědnosti organizací

*„Být slušný je dobrý byznys“.*

**Anita Roddick**

Cílem této části diplomové práce je definovat teoretická východiska, která se váží k problematice společenské odpovědnosti firem. Teoretické vymezení této problematiky a základní pojmy, které se k ní pojí, jsou nezbytně důležité pro její pochopení a jsou východiskem k řešení daného problému.

### 2.1. Historický vývoj konceptu společenské odpovědnosti firem

Snahy o jistý typ společenské odpovědnosti firem již byly zaznamenány v **19. století**. Tehdy se začaly objevovat myšlenky, které směřovaly k posilování vztahů s okolím. Majitelé firem začínali stavět ubytování pro své dělníky, aby si uchovali jejich pracovní sílu a zároveň tím udělali vstřícné gesto a posílili vzájemné vztahy (Skácelík, 2010).

Ačkoliv prvky odpovědného podnikání můžeme sledovat již v podnikatelských přístupech **Henryho Fordy ve 30. letech** minulého století, tak zlomovým obdobím koncepce společenské odpovědnosti firem je **druhá polovina dvacátého století**. Dělo se tak **v USA**, zejména díky širokým legislativním úpravám. Legislativa lidských práv a zaměstnaneckých výhod byla omezenější než v Evropě a proto docházelo k její transformaci. V tehdejší společnosti byly postupně zaznamenávány změny v očekávání vzhledem ke stylu podnikání. Změny v očekávání společnosti spočívaly v tom, že soukromé firmy již nebyly brány jako nezávislé subjekty, které by se měly zodpovídat jen svým akcionářům a vlastníkům. Stejně se začalo pohlížet i na manažery těchto subjektů. Jelikož společnost se domnívala, že zodpovědnost manažerů by se již neměla ubírat jen k dosažení maximálního zisku firmy (Pavlík, Bělčík, 2010; Pokorná, 2012).

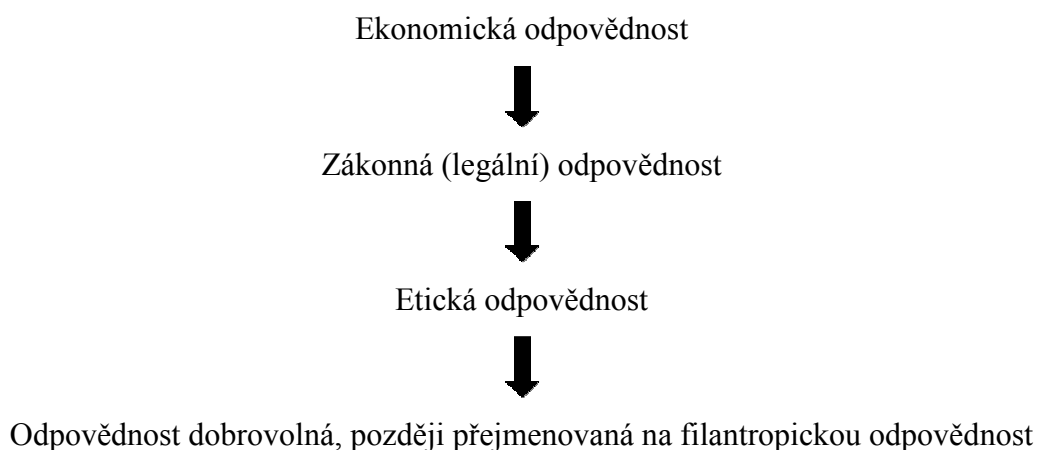
Společnost jako celek měnila tedy svá očekávání vůči soukromému sektoru, který si tuto změnu uvědomoval. Mezi těmi, kdo tyto změny velmi intenzivně vnímali, byli ředitelé a lídři ropných společností. Jako příklad může být uveden **Frank Abrams**, ředitel firmy *Board*

of *Standard Oil* (nynější Exxon), který v roce 1951 publikoval článek v **Harvard Business Review**. Zabýval se problematikou propojení top managementu firmy s okolím a jak díky tomu nalézt možná řešení pro sociální problémy té doby. Frank Abrams samozřejmě nebyl jediným, který svými články přispíval do **Harvard Business Review**. Vedle „business“ lídrů přispívali i ekonomové, filosofové, teologové a také historikové. Všechny tyto vědecké oblasti byly považovány za součást konceptu společenské odpovědnosti firmy. (Banerjee, 2007)

V padesátých letech 20.století také publikoval **Howard R. Bowen**, který je považován za jednoho z nejvýznamnějších teoretiků v této oblasti, svou knihu s názvem *Social Responsibilities of the Businessman*. Tato kniha je zde zmíněna, jelikož se v ní objevuje jedna z prvních interpretací společenské odpovědnosti firem: „*Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí*“ (Pokorná, 2012, str. 19)

Nejdůležitějším obdobím pro formování koncepce společenské odpovědnosti firem je rok **1979**, kdy byla navrhována definice této koncepce a byla rozčleněna na čtyři základní oblasti, které předtím byly považovány za vzájemně se vylučující. Tuto definici navrhl **Archie B. Carroll** (in Kunz, 2012).

#### **Čtyři základní oblasti společenské odpovědnosti firem:**



V 70. letech dvacátého století společenská odpovědnost firem získávala svou podobu také v USA na půdě Organizace spojených národů. Zde docházelo k debatám a také se tvořily základy pro pochopení koncepce společenské odpovědnosti firem (Skácelík, 2010).

Koncept společenské odpovědnosti zažil největší rozmach v 90. letech minulého století. Do té doby se datují počátky vzniku mnohých seskupení, které se tímto konceptem zabývají a rozšiřují povědomí o něm mezi odbornou i laickou veřejností. Na půdě Evropské Unie začíná být tato koncepce intenzivně vnímána až v druhé polovině devadesátých let (Skácelík, 2010).

## 2.2. Vývoj společenské odpovědnosti firem v ČR a v EU

Nepochybně nejznámější a nejčastěji jmenovanou osobností, která stála u rozvoje společensky odpovědného chování, byl **Tomáš Baťa**. Tento přední československý podnikatel, jehož značka je známá po celém světě, se choval zodpovědně ke svému okolí. Vedle pracovitosti, schopnosti inovovat a modernizovat, byl ochoten respektovat místo, kde podnikal. Byl důsledný v péči o své zaměstnance. Stavěl pro ně domy a byty, dal jim možnost školit a rozvíjet se, také rozvíjel město, byl ohleduplný k přírodě, recykloval a třídil odpad. Tato etapa rozvoje CSR, kterou silně ovlivňoval Tomáš Baťa je nazývána „**batismus**“. Mnohdy se ale spekuluje o tom, zda Baťův paternalistický přístup lze přesně specifikovat jako CSR přístup. Baťa sám přiznával, že svou výchovou dělníků jim komplikuje a mnohdy znemožňuje návrat do původního prostředí. Avšak i přes tyto pochyby nelze popírat jeho přínos k rozvoji sociálního myšlení a pozitivní dopady jeho činů na společnost. (CSR PORTAL<sup>1</sup>, 2012; Pavlík, Bělčík, 2010; Pokorná, 2012).<sup>1</sup>

Kvůli historickému vývoji se koncepce společenské odpovědnosti v **Česku** začala opět rozvíjet **až na počátku 90. let**. Prošla několika fázemi a nyní se podobá původním Baťovým koncepcím a myšlenkám. (CSR PORTAL, 2012).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

<sup>2</sup><http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

## Fáze přeměny společenské odpovědnosti firem v ČR v 90. letech:

Znovuobnovování firemního dárcovství



Podpora specifických sektorů



Rozvoj společenské odpovědnosti jak ji známe dnes

Jak bylo již výše zmíněno, tak kroky k podpoře a propagaci společenské odpovědnosti ze strany EU byly podnikány již v 90. letech minulého století. Konkrétně v roce 1993 byl soukromý sektor vyzván tehdejším prezidentem Evropské komise k tomu, aby se zapojil do řešení vybraných strukturálních problémů, které v té době byly pro Evropu aktuální. Jako reakce na tyto výzvy byla roku 1995 vydána **European Business Declaration against Social Exclusion**, kdy prostřednictvím tohoto usnesení podniky demonstrovaly ochotu podílet se v boji proti sociálnímu vyloučení. Problematika sociálního vyloučení zde hrála důležitou roli z toho důvodu, že firmy si uvědomovaly, že sociální vyloučení je ve své podstatě plýtvání s lidskými zdroji a to sebou nese určitou finanční zátěž i pro ně samotné. I z těchto důvodů vznikla tzv. evropská síť, díky které docházelo k výměně informací a zkušeností. Její prvotní název byl **European Business Network for Social Cohesion** a na konci 90. let byla přejmenována na **CSR Europe** (Kunz, Kašparová, 2013).

S novým tisíciletím byla přijata v EU Evropskou radou i nová strategie, tzv. Lisabonská strategie. Tato strategie měla ambiciózní cíl vytvořit z EU nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomiku, která by byla schopná udržitelného rozvoje. Tento cíl byl tvořen i vůči USA. Evropa totiž chtěla vylepšit svou konkurenční pozici vůči spojeným státům. S tímto souvisely i diskuse o přínosu podniků ke splnění tohoto cíle. Podniky by se tedy neměly zabývat jen svým finančním zdravím a zákonem uloženými povinnostmi, ale měly by sledovat i společenské a environmentální souvislosti. O rok později, tedy v roce 2001, daly tyto poznatky a závěry z jednání vzniknout tzv. **Zelené knize EK, tedy Green paper on CSR, 2001**. Cílem tohoto dokumentu bylo rozpoutat diskusi na téma společenské odpovědnosti a dopracovat se k rozhodnutí, zda má být společenská odpovědnost dobrovolná, či má být opatřena nějakou legislativou. Soukromý sektor se přikláněl k dobrovolnosti, zatímco odbory a nevládní organizace se přiklápěly

k legislativním úpravám tohoto konceptu. Je však důležité zmínit, že vývoj CSR spěje k vytvoření standardu na způsob ISO nebo EMAS (Kunz, Kašparová, 2013; Dytrt, 2006).

Ve snaze o důvěryhodnost obchodního partnera byl vytvořen standard **SA 8000**. Tento standard byl vytvořen díky organizaci Social Accountability International (SAI) a je založen na stejném principu, jako jsou normy ISO 9000 nebo ISO 14 000. Standard SA 8000 vychází z konvencí **Mezinárodní organizace práce (ILO)**. Tyto konvence se zabývají lidskými a také dětskými právy. Tento standard zahrnuje devět tematických okruhů (Dytrt, 2006).

- **Dětská práce** - nesmí být zaměstnán nikdo pod 15 let, s výjimkou rozvojových zemí
- **Nucená práce** - zákaz odebrání průkazů totožnosti
- **Zdraví a bezpečnost** - pracovní prostředí musí být bezpečné a zdravé a musí odpovídat daným standardům
- **Svoboda v zakládání spolků a právo na kolektivní vyjednávání** - musí být respektováno právo na zakládání odborů a vstupování do nich
- **Diskriminace** - nikdo nesmí být diskriminován, ani se nesmí vyskytovat sexuální obtěžování
- **Disciplína** - zákaz tělesných trestů, psychického nátlaku nebo slovního napadání
- **Pracovní doba** - musí být upravena v souladu s ostatními právními předpisy
- **Odměna za práci** - musí být řádně vypláceny a musí pokrýt základní potřeby zaměstnanců a jejich rodin
- **Manažerský systém** – systém definuje řízení a postupy podle normy SA 8000

Problematika společenské odpovědnosti (CSR) je v dnešní době velmi aktuální. Tato problematika je důležitým tématem jak pro EU, tak pro OSN, pro Mezinárodní organizaci zaměstnavatelů, tak i pro organizátory Světového ekonomického fóra (Dytrt, 2006).

Komplexní přehled o historickém vývoji společenské odpovědnosti firem je přehledně znázorněn v následující tabulce **č. 2.1** s názvem: Shrnutí teorií zahrnující společenskou odpovědnost.

**Tabulka 2.1 Shrnutí teorií zahrnující společenskou odpovědnost**

<b>Instrumentální teorie - dosahování ekonomických cílů prostřednictvím sociálních aktivit</b>	
<b>Autoři či obhájci</b>	<b>Základní východisko</b>
Friedman (1970), Jensen (2000)	Maximalizace zisku (součástí firemních cílů nejsou sociální cíle)
Porter a Kramer (2002)	Strategická konkurenční výhoda (investice do sociální oblasti jsou přijatelné, pokud se stávají konkurenční výhodou)
<b>Etické teorie - zaměřené na dosahování dobra ve společnosti</b>	
<b>Autoři či obhájci</b>	<b>Základní východisko</b>
Freeman (1984), Evan a Freeman (1988), Donaldson a Preston (1995)	Teorie stakeholders (odkazuje na některé normativní morální teorie). Autoři prosazují zohlednění zájmů a zainteresovaných skupin.
The Global Sullivan Principles (1977)	Universální práva (respektování lidských práv, pracovního práva a odpovědnost k životnímu prostředí)
World Commissoin on Environment and Development (1987)	Udržitelný rozvoj (zachování lidského vývoje pro současnou i budoucí generace)
<b>Politické teorie - zaměření na odpovědné využití moci byznysu v politické sféře</b>	
Davis (1960, 1967)	Řízení korporací (sociální odpovědnost roste s velikostí byznysu)
Donaldson a Dunfee (1999)	Teorie integrující sociální smlouvu (předpokládá, že se dá najít soulad mezi sociální společností a byznysem)
Wood a Lodgson (2002), Andriof a McInthosh (2001)	Princip občanství (koncept představuje firmu jako občana se stejnými požadavky ze strany komunity)
<b>Integrující teorie - zaměřené na začlenění sociálních požadavků</b>	
Mitchell at al. (1997), Rowley (1997)	Stakeholder management (management je zodpovědný za sladování zájmů stakeholders firmy)
Caroll (1997), Wartick a Cohan (1985), Swanson (1995)	Sociální výkonnost korporace (hledání sociální legitimacy jako odpověď na sociální otázky)

**Zdroj:** PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3. (str. 127)

## 2.3. Význam a principy CSR

*„Podniky jsou závislé na globálním vývoji,  
a proto je v jejich vlastním zájmu pomoci zlepšit stav tohoto světa.“*

**Klaus Schwab**

Koncept společenské odpovědnosti se stává pro podniky velmi důležitým. Vede k tomu několik logických důvodů. Jeden z důvodů je nynější fáze vývoje společnosti, která může být označena jako **krize**. Dalším důvodem může být také změna v etickém myšlení společnosti, která působí i na **etiku v podnikání**. V neposlední řadě napomáhá růstu koncepce CSR také rozmach v oblasti **odborné teorie** ekonomické i manažerské. V následujícím textu bude představen a vysvětlen pojem CSR (Krymláková, 2009).

### 2.3.1. Koncept společenské odpovědnosti firem

Základem zkratky CSR jsou tři slova. Tato slova jsou: **corporate, social, and responsibility**. Tento pojem naznačuje vztahy mezi korporacemi, chcete-li firmami a společnostmi, se kterou jsou v interakci. Také zahrnuje zodpovědnost, která ovlivňuje obě dvě výše zmíněné strany (Werther, William, Chandler, 2011).

Freeman a Velamuri v roce 2006 definovali tuto zkratku jako Corporate **Stakeholders** Responsibility, v tomto pojetí zkratky písmeno S zahrnuje *zaměstnance, jejich rodiny a místní komunitu*. Poslední možnost pojetí této anglické zkratky je Corporate **Sustainable** Responsibility, zde je písmeno S nositelem *závazku přispívat k trvale udržitelnému rozvoji*. V následujícím textu bude zkratka CSR vyjadřovat první z výše uvedených možností. Můžeme se také setkat se zkratkou **SOF**, která vychází z již zmíněného českého překladu anglického názvu Corporate Social Responsibility (Pokorná, 2012; Krymláková 2009).

Pojem společenská odpovědnost je vymezován různými způsoby, jak již bylo mírně naznačeno v předchozím odstavci. Základním východiskem je teze, která tvrdí, že organizace neboli firma, je přímou součástí společnosti, ve které jsou realizovány její aktivity a vytvářen zisk. Tyto aktivity by však měly jít ruku v ruce s odpovědností vůči té společnosti. Organizace tedy není izolovanou jednotkou (Pokorná, 2012).

Existuje několik definic společenské odpovědnosti firem. Členové českého **Business Leaders Forum** používají definici CSR, která tvrdí, že společenská odpovědnost firem je:



*„Dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají“ (Pokorná, 2012, str. 10).*

Další možnost, jak definovat pojem společenská odpovědnost firmy, nám nabízí **Evropská unie**, která jej definuje jako: *„Dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery“ (Krymláková, 2009, str. 79; Pokorná, 2012).*

Téměř všechny definice CSR vyjadřují to, že organizace, které chtějí být společensky odpovědné, se musí chovat zodpovědně k zákazníkům, k zaměstnancům, dodavatelům, místním komunitám a k životnímu prostředí. Takové organizace dodržují vysoké etické standardy, jsou nositeli pozitivních trendů a odlišují se od konkurence (Pokorná, 2012; Pavlík, Bělčík, 2010).

Z výše uvedených řádků a definic tedy vyplývá, že společenská odpovědnost firem je: *„Dobrovolným aktem nad rámec zákona v sociální, environmentální a ekonomické oblasti podnikání, mající za následek kultivaci a zlepšení životních, pracovních a environmentálních podmínek zainteresovaných skupin“ (Krymláková 2009, str. 79).*

### **2.3.2. Společenská odpovědnost jako součást podnikové kultury a strategie**

Organizační kultura nemá jednotnou definici, ale jednu z definic autorka nabízí v následujícím textu.

Organizační kulturu můžeme definovat jako zkušenost organizace, která se projevuje v myšlení, chování a cítění příslušníků dané organizace. Podniková kultura determinuje chování lidí uvnitř podniku a determinuje chování podniku navenek. Důležitý je obsah a síla firemní kultury (Nový, 2004).

**Obsah** podnikové kultury zahrnuje sdílené **hodnoty a normy** chování a navenek zahrnuje artefakty. Sílu firemní kultury znázorňuje, do jaké míry jsou hodnoty a normy v podniku sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, pak je firemní kultura velmi silná a naopak. Závisí také na obsahu hodnot a norem, což určuje, jestli firemní kultura bude působit pozitivně či negativně (Nový, 2004).

Aby podniková kultura mohla být jasně odvozena a definována, pak musíme znát podnikovou strategii. Z toho pak vyplývají i jasné požadavky na pracovní role zaměstnanců. Musíme také znát **vize, mise, hodnoty a standardy chování** zaměstnanců (Krymláková, 2009).

**Vize** organizace může být definována jako charakteristika budoucnosti, na které by se podnik chtěl podílet. Zaměstnanci by měli podnikovou vizi znát a sdílet ji (Krymláková, 2009).

**Mise** organizace vyjadřuje smysl, důvod proč organizace existuje. Měla by odpovídat na tři základní otázky: Co? Kdo? Jak? (Krymláková, 2009).

**Hodnoty** firmy jsou jedinečné. Nelze určovat, které jsou hodnoty, kterých firem jsou etičtější. Mají však společné to, že vyrůstají ze základních lidských hodnot, jsou nositeli sdílených přesvědčení, jak by měli zaměstnanci přistupovat ke svým úkolům ve firmě (Krymláková, 2009).

Poslední položkou jsou **hodnoty a standardy chování zaměstnanců**. Požadavky, které se k tomu vztahují, jsou většinou zakomponovány v **etickém kodexu** podniku, ale také v dokumentech jako např. **pracovní řád** (Krymláková, 2009).

**Koncepce CSR** by měla být součástí podnikové vrcholové obchodní **strategie**. Aktivita CSR by měly být považovány za stěžejní, jelikož by měly udržovat **konkurenceschopnost** podniku i jeho **ekonomickou aktivitu**. Koncepci CSR je nutné napojit na situaci, ve které se podnik nachází. Aby zapojení této koncepce bylo úspěšné, musí být podporován i rozvoj firemní kultury. Aspekty podnikové kultury byly shrnuty v předchozím textu (Dvořáková, 2012).

Propojení CSR koncepce a podnikové kultury musí velmi dobře fungovat. Podniková kultura by měla být postavena na sdílených normách a hodnotách a také na **fér přístupu** k zaměstnancům. Pokud to tak zaměstnanci vnímají, pak chtějí stále více pracovat pro tento podnik (Dvořáková, 2012).

V posledních letech si i samotní zaměstnanci vybírají tento typ zaměstnavatele. Tedy zaměstnavatele, který má značku **odpovědného zaměstnavatele**. Podniková kultura hraje významnou roli v udržení zaměstnance a měla by přispívat ke **snížení fluktuace** zaměstnanců na minimum (Dvořáková, 2012).

Koncepci společenské odpovědnosti podniku je také nutné propojit s **personální prací** v podniku, tedy s jejími nástroji a politikami. Mělo by se také dbát na **komunikaci** v rámci problematiky CSR. Pokud se všechny tyto aspekty budou v podniku respektovat a dodržovat, pak se vytváří základna pro přínos CSR z dlouhodobého hlediska (Dvořáková, 2012).

### 2.3.3. Předpoklady a mýty spojené s CSR

Aby koncepce společenské odpovědnosti firmy byla úspěšná, pak by měla vycházet ze čtyř hlavních předpokladů.

Prvním předpokladem úspěšnosti zavedení CSR ve firmě by mělo být **etické jednání firmy nad zákonný rámec**. Pod tímto pojmem si můžeme představit aktivní antikorupční politiku, vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky a s partnery. Jako etické chování nad zákonný rámec může být bráno vzdělávání zaměstnanců, antidiskriminační opatření při hodnocení, odměňování, přijímání a **propouštění zaměstnanců** a v neposlední řadě je etické chování firmy i otázkou environmentální politiky firmy, které spočívá v dodržování ISO norem, zejména pak norem ISO 1400 (Krymláková, 2009).

Je však důležité si uvědomit, že některá tvrzení, která se objevují v předpokladech CSR mohou být brány a vysvětlovány jinak, což nabádá ke vzniku tzv. **mýtů v CSR**. Jeden z těchto mýtů je to, že společensky odpovědná firma **nepropouští své zaměstnance**.

Samozřejmě také CSR firmy se mohou dostat do situace, kdy vlivem ekonomické recese nebo poklesu odbytu zboží dochází k tomu, že firmy musí propustit některé své zaměstnance. V tuto chvíli se ale může projevit společenská odpovědnost firmy tím, jak přistoupí k této problematice. Zaměstnanci by měli být o tomto postupu včasné a dobře informováni, měli by znát důvod svého propuštění, popřípadě by jim mělo být nabídnuto školení, které by jim mělo pomoci snadněji získat nové zaměstnání (CSR PORTAL, 2012).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup><http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

Druhým předpokladem úspěšnosti CSR je **strategický přístup k CSR dané firmy**. Strategie dané firmy by měla zahrnovat koncepci společenské odpovědnosti a ta by tedy měla vycházet z vizí a dlouhodobých neboli strategických cílů. Koncepce společenské odpovědnosti by vůbec neměla být brána jako pouhý doplněk podnikatelských aktivit. Program CSR by měl být strategicky zpracován a implementován na strategické úrovni. Aby tento požadavek byl splněn, musí být podniknuto několik kroků.

Tyto kroky jsou následující:

- Definování vizí, hodnot a poslání firem.
- Analýza stakeholders.
- Analýza potřeb a požadavků stakeholders a jejich možností a dopadů na podnik.
- Definování konkrétních společensky prospěšných aktivit pro jednotlivé stakeholders.
- Srovnání CSR aktivit s CSR aktivitami konkurence.
- Finanční a časový plán aktivit pro jednotlivé skupiny stakeholderů a jmenování odpovědné osoby.
- Integrovaní CSR aktivit do podnikových procesů.
- Realizace strategického konceptu CSR.
- Kontrola konceptu CSR.
- Report o výsledcích strategického konceptu CSR (Krymláková, 2009).

Dalším **mýtem**, který souvisí se zaváděním koncepce společenské odpovědnosti do firem, je ten, že **společenská odpovědnost firem je jen pro velké firmy**, jelikož jen takové firmy si mohou dovolit zaměstnat CSR manažera, který by zavedl **CSR do strategických plánů**. Opak je pravdou. Koncept společenské odpovědnosti může být zaváděn i do středních a malých firem a to z toho důvodu, že jednoduše veškeré aktivity, které firma provádí, jsou prováděny zodpovědně. Nejedná se zde o to, že by se ve firmě měly provádět složité a dlouhé CSR audity. Naopak je důležité začít s myšlenkou, že vše co firma dělá, by mělo být děláno zodpovědně, hospodárně a seriózně. V konečném důsledku postačí i to, že na firemních nástěnkách budou vypsány určité cíle týkající se oblasti environmentální, společenské a ekonomické, které by se měly splnit v následujícím měsíci (CSR PORTAL, 2012).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup><http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

Třetím předpokladem úspěšného zavedení CSR je **soulad se stěžejní činností podnikání**. Je velmi důležité, aby společenská odpovědnost firmy přímo navazovala a souvisela s hlavní činností dané firmy. To je předpoklad pro úspěšnost politiky CSR. Odpovědné chování by v tomto případě mělo být integrální součástí všech aktivit v podniku. Firma by se měla věnovat **všem oblastem CSR**. Neměla by být např. jen ekologicky zaměřená s tím, že na ostatní oblasti nebude brát zřetel. Pak je taková firma ve své podstatě jen sofistikovanější než konkurence a pouze si tak zlepšuje goodwill. V tomto případě nemůžeme o společenské odpovědnosti mluvit (Krymláková, 2009).

V tomto kontextu může být zmíněn další z mýtů o CSR. Tento mýtus tvrdí, že být společensky odpovědnou firmou **znamená dávat dary**. V tomto případě je koncept CSR zaměřován s filantropií, což může být definováno jako dobročinnost nebo i pomoc sociálně slabým. A jak již bylo výše zmíněno, pak taková firma, která **se orientuje jen na poskytování darů**, tedy jen např. na sociální oblast, pak ale **není** společensky odpovědnou firmou. Společensky odpovědná firma musí být zaměřena na všechny oblasti CSR. V tomto případě je filantropie jen doplňkem nebo částí CSR (CSR PORTAL, 2012<sup>5</sup>; ABZ slovník, 2014).<sup>6</sup>

Poslední předpoklad je ten, že úspěšný koncept CSR vyžaduje **soulad s firemní kulturou**. Koncept CSR by měl vycházet z firemních hodnot, které figurují i ve firemní kultuře. Vzhledem k tomu, že o vizi, poslání a hodnotách v organizaci rozhodují **manažeři** top managementu, pak pro úspěšné zavedení koncepce CSR je důležité i rozhodování tohoto vrcholového vedení. Soulad mezi firemní kulturou a koncepcí CSR je velmi důležitý (Krymláková, 2009).

V tomto kontextu by mohl být zmíněn jeden z mýtů a to ten, který tvrdil, že CSR je jen pro velké firmy, které si mohou dovolit zaměstnávat CSR manažery. Tento mýtus již byl zde objasněn.

---

<sup>5</sup><http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

<sup>6</sup><http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/filantropie>

Avšak poslední mýtus, který také souvisí s problematikou CSR a pojednává o problematice CSR manažera tvrdí, že **být společensky odpovědnou firmou stojí čas, peníze a není kde brát dobré nápady.**

Opět se dostáváme k tomu, že čas, peníze a hlavně velikost firmy není rozhodující. Mnoho firem práci CSR manažera spojuje s prací personalisty, nebo manažera pro komunikaci. Malé či velké podniky ale nemusí vynakládat velké finanční prostředky na tvorbu své CSR politiky. Dobré nápady jsou volně přístupné. Existují tzv. platformy CSR, které jsou tvořeny neziskovými organizacemi a jsou poskytovány firmám pro to, aby z těchto platform čerpaly zkušenosti a navzájem si je dál předávaly. Pokud firmy nemají zájem o tento druh sdílení a získávání informací za minimální finanční částky, pak mohou navštěvovat některé portály věnující se CSR, nebo získat cenné informace díky bezplatné konzultační službě (CSR PORTAL, 2012).<sup>7</sup>

#### 2.3.4. Argumenty PRO koncepci CSR

Stále zřetelněji se ukazuje, že být společensky odpovědnou firmou má přínos pro podnik samotný, ale také pro společnost jako celek. Výhody a zisky tohoto počinání mají, ve větší míře, **nefinanční podobu**. Mnoho zástupců společensky odpovědných firem shledávají pozitivní účinek této koncepce především v tom, že přináší pozitivní efekty jako je **konkurenční výhoda, dobré jméno podniku**, snazší **spolupráce s obchodními partnery** a zaměstnanci, ale také vyšší zisk. Existuje mnoho důležitých důvodů, proč být společensky odpovědnou firmou (Kunz, 2012).

- Respektování etických a morálních principů
- Trvale udržitelný rozvoj
- Budování dobré pověsti a reputace podniku
- Loajalita zákazníků

---

<sup>7</sup><http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

- Konkurenceschopnost
- Vyšší hodnota podniku pro akcionáře
- Celospolečenský užitek
- Pravděpodobnost expanze na zahraniční trhy (Kunz, 2012; Krymláková, 2009)

Pokud je firma společensky odpovědná, pak se jí snižují:

- Náklady
- Rizika podnikání
- Transakční náklady
- Potenciální dohled státu (Krymláková, 2009)

Být společensky odpovědným podnikem tedy znamená podnikat a zároveň brát zřetel na **sociální, ekonomické i environmentální oblasti**. Odpovědná firma uspokojuje požadavky všech zainteresovaných stran např. zaměstnanců, dodavatelů a místní komunity. **Zaměstnanci** v takové situaci pocítují větší **sounáležitost** s firmou, jsou motivovaní, roste jejich produktivita a také schopnost se rozhodovat. Podnik si svým společensky odpovědným chováním také **vytváří pozitivní image** v očích široké veřejnosti, což má za následek **příznivý dopad** na celý podnik. Také se ukazuje, že CSR podniky pozitivně vnímají i investoři. Také mnoho burzovních indexů zohledňuje společenskou zodpovědnost firem. Jsou to např. index *Dow Jones Group*, *BitC Corporate Responsibility Index*, *FTSE4Good* index atd.

Společensky odpovědné firmy také podporuje Evropská unie a požaduje po těchto podnicích mnoho kroků, které jdou nad rámec právních norem. Evropská komise ale podtrhuje dobrovolnost CSR a klíčovou roli firem (Kunz, 2012; Corporate Social Responsibility, 2014).

### 2.3.5. Argumenty PROTI koncepci CSR

Hlavním kritikem této koncepce je **Milton Friedman**, který se domnívá, že společensky odpovědné aktivity odvádějí firmu od splnění jejího hlavního cíle. Podle této teorie být společensky odpovědnou firmou znamená mít **vyšší náklady**, což negativně zatěžuje všechny zainteresované strany. Podle Friedmana by se manažeři firem měli



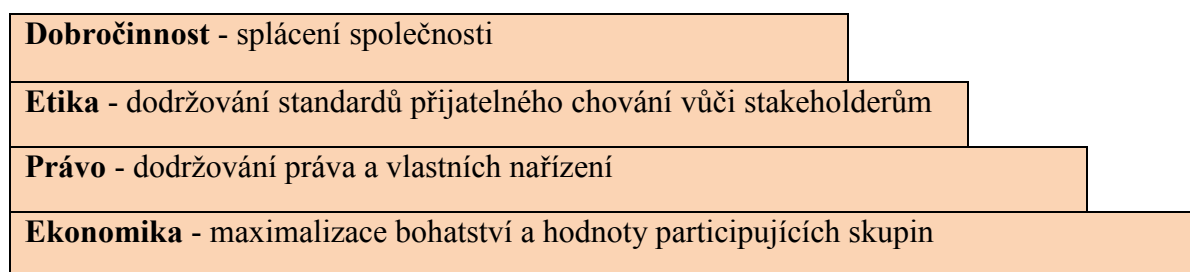
zaměřovat na maximalizaci zisku, jelikož manažeři jsou zaměstnanci vlastníků firmy, kteří samozřejmě chtějí zisk maximalizovat. Friedman tento svůj postoj formuloval v článku s názvem „*The Social Responsibility of Bussiness is to Increase Its Profits*“ v New York Times před více než čtyřiceti lety, avšak z jeho argumentů kritici CSR čerpají dodnes (Kunz, 2012).

Novodobým kritikem koncepce CSR je Robert Reich, který pracoval i pro amerického prezidenta Billa Clintona. Reich zastává názor, že **CSR podkopává demokracii** a také odpoutává firmy od jejich jasného cíle, tady maximalizovat zisk. Tím, že se firmy snaží být společensky odpovědné, nepřímo **suplují povinnosti vlády**. Vláda by totiž měla zajistit volný trh a firmy by se měly koncentrovat na maximalizaci zisku. Dle Reicha je CSR pouze nástroj **PR expertů**, kteří díky tomu manipulují se stakeholdery a s veřejností. Existují tedy argumenty pro i proti koncepci CSR, ale v poslední době se stávají méně akceptovatelné zvláště díky reálnému ekologickému zatížení (Kunz, 2012; Krymláková, 2009).

### 2.3.6. Stupně společenské odpovědnosti

Než v této práci budou představeny oblasti CSR, tak by zde autorka ráda zmínila typologii CSR neboli stupně společenské odpovědnosti. Každý stupeň vychází jeden z druhého ve vzestupném sledu. Na přelomu 70. - 80. let dvacátého století A. B. Carroll rozlišil čtyři stupně společenské odpovědnosti v podniku. V následujícím obrázku jsou graficky znázorněny stupně společenské odpovědnosti (Putnová, Seknička, 2007; Krymláková, 2009).

**Obrázek 2.1 Stupně společenské odpovědnosti organizace**

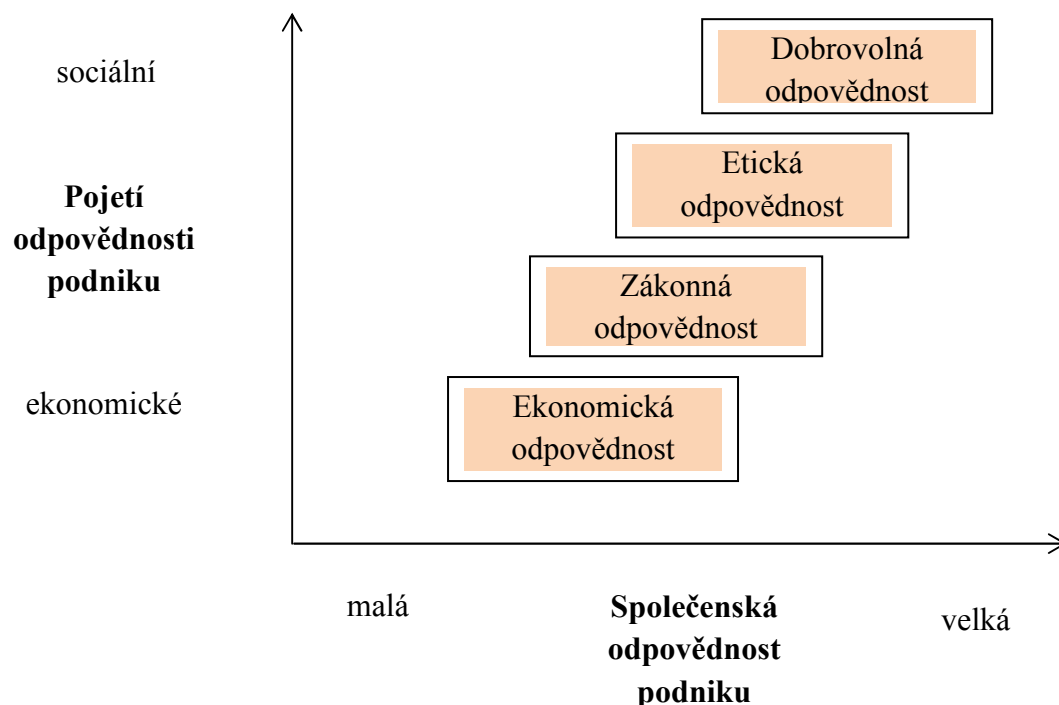


**Zdroj:** PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. Etické řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.



Pro upřesnění a větší specifikaci typologie CSR zde autorka také prezentuje graf č. 2.1

**Graf 2.1 Stupně společenské odpovědnosti organizace**



**Zdroj:** KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.

Jak již bylo graficky znázorněno v **obrázku 2.1**, tak první ekonomická úroveň prezentuje zájem podniku o maximalizaci bohatství a hodnot zájmových skupin neboli stakeholderů. Druhou úroveň v této pyramidě znázorňuje zákonná zodpovědnost, podnik dodržuje právo a jedná podle platné legislativy. Další úroveň, která navazuje na předchozí je etická zodpovědnost, která je představitelem dodržování standardů přijatelného chování vůči zájmovým skupinám, tedy stakeholderům. Poslední úroveň je dobrovolná odpovědnost, což představuje dobročinnost, kterou podnik splácí společnosti (Putnová, Seknička, 2007; Krymláková, 2009).

## 2.4. Základní strategické oblasti CSR

Jak již bylo mnohokrát v této práci řečeno CSR je ucelený koncept. Složení tohoto konceptu bude představeno v této kapitole. Koncept společenské odpovědnosti firem se skládá ze třech základních oblastí. Tyto oblasti, které mohou být nazývány pilíře, jsou:

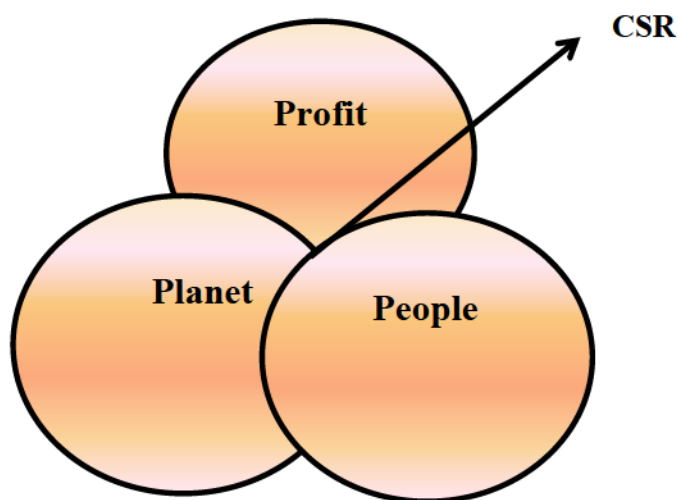
- **Ekonomická oblast**
- **Sociální oblast**
- **Environmentální oblast**

Propojování těchto oblastí pomocí zainteresovaných stran, které budou podrobně rozebrány v další části této práce, může přinášet řadu výhod, což může být např. **dlouhodobé partnerství** (*cross- sector partnership*) např. v podobě PPP (*public- private partnership*) a samozřejmě také v dalších formách spolupráce (Zdražilová, 2010).

Z toho důvodu, že výše zmíněné tři pilíře **spolu úzce korespondují**, se k vysvětlení tohoto konceptu využívá tzv. trojí linie **3P neboli triple-bottom-line**, která všechny pilíře propojuje. (Zdražilová, 2010)

- **Profit** - zisk (ekonomická oblast)
- **People** - lidé (sociální oblast)
- **Planet** - planeta (environmentální oblast)

Obrázek 2.2 Oblasti CSR



**Zdroj:** KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.

### 2.4.1. Ekonomická oblast

Samozřejmě každá firma chce být zisková, a pokud se tak děje, pak má prostředky pro rozvoj svých společensky odpovědných aktivit. To souvisí s ekonomickým pilířem CSR. V této oblasti se od firmy v první řadě očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy s investory. To také zahrnuje vedení dialogu s akcionáři, vymezení pravidel chování k zákazníkům, dodavatelům a obchodním partnerům. Tato oblast zahrnuje také ochranu duševního vlastnictví a vytvoření etického kodexu, který by měl upravovat celkové chování firmy. Konkrétní položky této oblasti CSR jsou vypsány v následující tabulce (viz. **tabulka 2.2 Ekonomický pilíř**) (Kunz, 2012; Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>8</sup>

**Tabulka 2.2 Ekonomický pilíř**

Ekonomická oblast	
Stakeholderi	Trh
	• Vlastníci a investoři
	• Zákazníci - spotřebitelé
	• Dodavatelé a obchodní partneři
	• Vládní instituce
	• Média
CSR aktivity	• Vytvoření etického kodexu
	• Transparentnost
	• Odmítání korupce
	• Včasné placení faktur
	• Inovace a udržitelnost
	• Poprodejní servis
	• Ochrana duševního vlastnictví
	• Kvalitní a bezpečné produkty a služby

**Zdroj:** Upraveno dle SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: *Business Leaders Forum* [online PDF]. 2012, 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

<sup>8</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Výše vyobrazená tabulka sumarizuje konkrétní položky. Stakeholderi ekonomického pilíře jsou veškeré zainteresované strany této části koncepce CSR.

Stakeholderi s názvem **vlastníci a investoři** mají plnit CSR aktivity **odmítání korupce**, vytvoření **etického kodexu**, který upravuje chování firmy (*Code of conduct*). Také by měli díky přiměřené správě obchodní společnosti podporovat **inovace** (Kunz, 2012; Krymláková, 2009).

Organizace jako celek by měla být také **transparentní** a měla by tedy poskytovat o sobě veškeré informace, i ty negativní, jelikož mít informace je důležité pro akcionáře, dodavatele či obchodní partnery. Tato aktivita může být plněna společně s **médií** (Kunz, 2012).

Další velmi významnou aktivitou ze strany vlastníků je dosažení **kvalitních a bezpečných produktů a služeb**. Jelikož nejdůležitějším cílem jsou spokojení zákazníci, kterým jsou produkty a služby nabízeny. Kvalitních a bezpečných produktů a služeb mohou dosáhnout také díky rovným příležitostem **výběru dodavatelů**. Tato aktivita si klade za cíl snížení počtu stížností a reklamací na výrobky ze stran zákazníků. Samozřejmě by měla být dodržována aktivita včasného **placení faktur**, tak aby nebyla ohrožena spolupráce mezi firmou a dodavatelem. V dnešní době je platební morálka akutní problém. A jedna z posledních aktivit, která má vliv na zákaznickovo vnímání firmy, je **poprodejní servis**. Tato aktivita také ovlivňuje spokojenost zákazníků a počet reklamací a stížností (Kunz, 2012).

#### 2.4.2. Sociální oblast

Tato oblast je velmi důležitá vzhledem k tomu, že se zabývá odpovědným chováním vůči zaměstnancům, konkrétně péčí o ně a pracovními podmínkami, které pro ně vytváří. Firmy by si totiž měly uvědomit, že motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou klíčovými faktory jejich fungování. Tato oblast bude **dále rozebírána v praktické části**, kde pro detailnější rozbor této problematiky bude využíváno poznatků z firmy **ČEZ energetické služby s.r.o.** Tento pilíř se také zabývá podporou místní komunity, jejím rozvojem, kvalitou života a místní infrastrukturou. Dále zde může být zahrnuta filantropie, sponzorství, vedení dialogu se stakeholdery, poskytování jistoty v zaměstnání a samozřejmě dodržování lidských práv. V některých případech se můžeme setkat s rozdělením konceptu CSR do čtyř oblastí

díky tomu, že sociální oblast se může štěpit na **pracovní prostředí** a **místní komunitu** vzhledem k širokému záběru tohoto pilíře. Tento typ rozdělení je zobrazen v tabulce (viz. **tabulka 2.3 Sociální pilíř**) (Kunz, 2012; Krymláková, 2009; Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>9</sup>

**Tabulka 2.3 Sociální pilíř**

<b>Sociální oblast</b>	
<b>Pracovní prostředí</b>	<b>Místní komunita</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměstnanci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neziskové organizace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odbory</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veřejnost</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zdraví a bezpečnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firemní dárcovství</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ohodnocení za práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firemní dobrovolnictví</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zjišťování zpětné vazby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastní firemní projekty</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdělávání a rozvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora výuky</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyváženost pracovního a osobního života</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolupráce se studenty</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rovné příležitosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociální integrace</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora propuštěných zaměstnanců</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora kvality života občanů</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozmanitost na pracovišti (handicapovaní, minority, starší lidé atd.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozvoj zaměstnanosti místní komunity</li> </ul>

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: *Business Leaders Forum* [online PDF]. 2012, 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

<sup>9</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Jak již bylo zmíněno výše, tak sociální oblast se pro větší přehlednost dělí na dvě podoblasti a to je pracovní prostředí a místní komunita. (Společenská odpovědnost firem, 2012)

Pracovní prostředí je zásadní dimenzí pro odbory a zaměstnance. Je to oblast, kterou je důležité zdůrazňovat, jelikož se týká hlavního odborového zájmu a to je chránit zájmy a práva zaměstnanců. Je velmi důležité, aby pracovní prostředí odpovídalo dané legislativě a to z hlediska bezpečnosti, vybavenosti atd. Úkolem dobré koncepce CSR je, aby pracovní prostředí v podniku zahrnovalo také výše zmíněné položky (Skácelík, 2010).

Položka pracovního prostředí - zdraví a bezpečnost na pracovišti - je upravena legislativně a musí tedy být striktně dodržována. Toto souvisí s problémy, jako jsou prostorové řešení pracoviště, barevná úprava pracoviště, osvětlení, hluk, mikroklimatické podmínky na pracovišti. Základní podmínky pracovního prostředí stanovuje zákon č. **309/2006 sb.** Samozřejmě každý zaměstnanec musí projít školením **BOZP** (Kunz, 2012; Skácelík, 2010).

Dále je zde zmíněna položka **ohodnocení za práci**. V rámci CSR tuto problematiku můžeme nazývat **zaměstnaneckou politikou**. Každá firma vyznává mírně odlišný koncept této politiky, ale je zde tento pojem zmíněn, jelikož v rámci společenské odpovědnosti je toto prováděno nadstandardním způsobem a jde nad rámec legislativy. Záleží samozřejmě na vyjednávací síle odborů a existenci kolektivních smluv. Tato položka sociální oblasti CSR samozřejmě zahrnuje přiměřené mzdy, ale také zaměstnanecké finanční i nefinanční výhody, chcete-li benefity. Ty mohou zahrnovat sportovní a relaxační vyžití, navýšení dovolené a volna, firemní automobil, notebook, zaměstnanecké akcie, příspěvek na stravování, finanční odměny, které mohou být měsíční, čtvrtletní, roční nebo jsou poskytnuty k významným životním jubileím zaměstnanců. Na tuto problematiku se autorka zaměří v **praktické části této diplomové práce**. Konkrétně, jak na základě **hodnocení zaměstnanců**, mohou tito dosáhnout na finanční zaměstnanecké benefity, a jak jsou tedy nadstandardně odměňováni za dobře odvedenou práci (Kunz, 2012).

Vedle finančního i nefinančního ohodnocení, které je samozřejmě velmi důležité, by se v rámci konceptu CSR měly vytvářet podmínky k tomu, aby zaměstnanci mohli sladit svůj pracovní a osobní život tzv. **work – life balance**. Je to jeden z nejmodernějších trendů, který umožňuje pružnou pracovní dobu, práci z domu, udržování kontaktů se zaměstnanci i v době jejich mateřské dovolené, nebo vybudování firemních mateřských školek. Také zde patří

sdílení informací. K tomu v neposlední řadě patří opětovné začleňování zaměstnanců i poradenství při rodinných krizových situacích (Kunz, 2012).

Do konceptu sociální oblasti v rámci CSR neodmyslitelně patří **vzdělávání zaměstnanců** neboli rozvoj lidského kapitálu. Podnik by v tomto případě měl vytvářet podmínky k dalšímu zvyšování kvalifikace, podporuje permanentní vzdělávání, zvyšování dovedností. Zaměstnanci by měli mít možnost reálného **kariérního postupu** (Kunz, 2012).

Jak již v předchozích kapitolách bylo zmíněno, tak společensky odpovědná firma by se měla postarat o zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců a jejich dalšího uplatnění. Je to tedy podpora propuštěných zaměstnanců, tzv. **outplacement** (Kunz, 2012).

Neméně podstatnou položkou, která je v tabulce vyobrazena, je respektování **principu rovných příležitostí**. Pokud jsou firmy společensky odpovědné, měly by přistupovat s respektem ke každému zaměstnanci bez ohledu na jeho pohlaví, věk, etnikum, národnost, sexuální orientaci. Důležité je **podporovat silné stránky všech zaměstnanců ve prospěch organizace**. A díky tomu, že jsou různorodí lidé takto podporováni a pracují v týmech, pak se mohou mezi sebou vzájemně obohacovat a dosahovat tak lepších a efektivnějších výsledků. Samozřejmě by se na pracovišti mělo bojovat proti různým typům šikany, jako je mobbing, sexuální obtěžování. Do problematiky rovných příležitostí také můžeme řadit možnost svobodně se vyjádřit bez jakýkoliv obav. A aby byly téměř stoprocentně dodrženy principy rovných příležitostí, tak by manažeři měli vyznávat participativní nebo demokratický styl řízení (Kunz, 2012).

Už mnohokrát zde bylo naznačeno propojení mezi pracovním prostředím a místní komunitou. Pokud je firma společensky odpovědná a snaží se dodržovat výše zmíněné položky v rámci pracovního prostředí sociální oblasti, pak tím ve své podstatě pomáhá i místní komunitě a veřejnosti obecně. Snaží-li se společensky odpovědná firma dávat možnost práce handicapovaným, studentům, matkám na mateřské dovolené, pak dodržuje položku s názvem rozmanitost na pracovišti, ale také zároveň dodržuje i položku sociální integrace, práce se studenty a rozvoj zaměstnanosti místní komunity, které spadají do části sociální oblasti CSR s názvem místní komunita.

### 2.4.3. Environmentální oblast

Společensky odpovědný podnik by měl svou podnikatelskou činnost vykonávat tak, aby co nejméně zatěžoval životní prostředí a chránil přírodní zdroje. Podniky by si měly uvědomovat své dopady na živou i neživou přírodu včetně vzduchu, půdy, vody. Environmentální oblast podnikání jako celek je, zvláště v posledních desetiletích, velmi diskutovanou problematikou a je jí věnována stále větší pozornost. Vedení firmy si musí uvědomovat, že zodpovědnost v této oblasti musí být uplatňována jak uvnitř firmy, tak i vzhledem k vnějšímu prostředí. Jednotlivé položky této oblasti jsou vypsány v tabulce (viz. **tabulka 2.4** Environmentální pilíř) (Kunz, 2012; Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>10</sup>

**Tabulka 2.4 Environmentální pilíř**

Environmentální oblast
<b>Životní prostředí</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Environmentální skupiny</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mluvčí za životní prostředí</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recyklační program</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Úspora energie a vody</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hospodaření s odpady</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Omezení používání nebezpečných chemikálií</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Balení a přeprava</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekologická výroba</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ochrana přírodních zdrojů</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Soulad s normami a standardy ISO, EMAS atd.</li></ul>

**Zdroj:** Vlastní zpracování dle SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: *Business Leaders Forum* [online PDF]. 2012, 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

---

<sup>10</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)



Zaměření environmentálního pilíře se u každé firmy liší vzhledem k povaze jejího podnikání. Firmy by měly vyznávat ekologickou firemní politiku, do které právě spadají zmíněné položky - úspora energií a vody, recyklování, balení a přeprava (Kunz, 2012).

Aby byla výroba ekologická, produkty a služby také, tak by měly být dodržovány výše zmíněné standardy a normy. Konkrétně to jsou standardy řady ISO 14000, 14001 a EMAS (Krymláková, 2009).

V rámci tohoto pilíře by měly být striktně dodržovány bezpečnostní zásady při manipulaci s rizikovými látkami. Také by měly být vytvářeny podmínky pro minimalizaci dopravní zátěže pro přepravu surovin i zaměstnanců (Kunz, 2012).

## 2.5. Teorie stakeholders

Aby mohla organizace přesně definovat své hlavní zaměření koncepce CSR, měla by určit své stakeholdery. Max Clarkson definoval stakeholdery jako jedince nebo skupiny, které mají vliv na chod daného podniku, mají v něm vlastnický podíl, nebo do tohoto podniku soustřeďují své pole zájmu. Slovo stakeholders si tedy do češtiny můžeme přeložit jako zájmové skupiny, zainteresované skupiny nebo zúčastněné skupiny. Stakeholderi podniku mohou tedy být zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, akcionáři, veřejnost a také organizace veřejné správy (Krymláková, 2009; Corporate Social Responsibility, 2014).<sup>11</sup>

### 2.5.1. Identifikace stakeholders

Identifikace stakeholderů je velmi důležitá z hlediska vlivu na celkovou koncepci CSR a na její činnost a úspěšnost. Cílem je zapojit všechny klíčové stakeholdery do všech fází implementace koncepce společenské odpovědnosti firmy. Aby si podnik uměl správně určit své klíčové stakeholdery, měl by si položit dvě základní otázky. **Kteří jedinci nebo skupiny podnik ovlivňují? A které jedince či skupiny podnik ovlivňuje?**

---

<sup>11</sup><http://labspace.open.ac.uk/mod/oucontent/view.php?id=425975&section=1.3.2>

Tyto otázky jsou pro podnik primární a po zodpovězení těchto otázek firma získá výčet všech zainteresovaných jedinců a skupin. Avšak v této fázi nastává situace, kdy stakeholdery zajímají jiné aspekty podnikání a jejich názory mohou být někdy protichůdné. V takovém případě ještě následuje jedna otázka. **Které vztahy se zainteresovanými skupinami jsou pro organizaci primární, klíčové?** (Pavlík, Bělčík, 2010)

Autoři odborných publikací uvádějí různá hlediska dělení stakeholderů, jelikož různé skupiny nebo jedinci různým způsobem ovlivňují, ať už pozitivně či negativně, činnost podniku. Z tohoto důvodu zde bude uvedeno několik variant dělení stakeholderů (Krymláková, 2009).

#### **a) Stakeholdeři primární a sekundární**

- **Primární stakeholdeři** jsou vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, vládní a veřejné zainteresované skupiny, bez kterých by trh a obchodní infrastruktura neexistovaly (Corporate Social Responsibility, 2014).<sup>12</sup>
- **Sekundární stakeholdeři** jsou média, občanská sdružení, konkurenti, lobbisté a vláda obecně. Tito také mají do jisté míry vliv na podnik, ale ne tak podstatný jako stakeholdeři primární (Corporate Social Responsibility, 2014; Krymláková, 2009).<sup>13</sup>

#### **b) Stakeholdeři dle sféry vlivu**

Toto dělení umožňuje rozdělit stakeholdery do tří skupin dle sféry vlivu.

- **Zdrojová základna** - to jsou investoři, zaměstnanci, zákazníci, věřitelé. Tito jsou podniku nejbližší.
- **Odvětví** - to zahrnuje strategické aliance, Joint Ventures partnery, odbory, dodavatele. Tato skupina je pro podnik širší sférou.
- **Sociálně politické okolí** – do této nejširší sféry spadají komunity, politické skupiny a stát (Krymláková, 2009).

---

<sup>12</sup><http://labspace.open.ac.uk/mod/oucontent/view.php?id=425975&section=1.3.2>

<sup>13</sup><http://labspace.open.ac.uk/mod/oucontent/view.php?id=425975&section=1.3.2>

### c) Stakeholderi podle Principů podnikání (Principles for Business) Caux Round Table.

Toto řazení rozděluje stakeholdery do tří skupin podle dokumentu Principů podnikání.

- **Vnitropodnikoví stakeholderi:** vlastníci, manažeři, zaměstnanci. Toto je skupina jedinců, kteří se společnými znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi podílí na chodu podniku a na jeho výsledcích a pohybují se v jeho interním prostředí (Krymláková, 2009).
- **Externí stakeholderi spojení s trhem:** dodavatelé, zákazníci, ostatní spolupracující organizace, konkurenti. Do této skupiny spadají stakeholderi, kterých se přímo dotýkají aktivity podniku. Jsou tedy s podnikem propojeni (Krymláková, 2009).
- **Externí stakeholderi nespojení s trhem:** různé místní, regionální, národní a nadnárodní organizace. Tento typ stakeholderů dotváří vzdálené prostředí, ve kterém podnik působí (Krymláková, 2009).

Každý podnik má svůj vlastní okruh zainteresovaných stran, jelikož tito stakeholderi se liší dle povahy podnikání dané firmy a také dle prostředí, které podnik obklopuje. Obecně tedy neexistuje žádná definice, která by podnikům určovala přesný okruh stakeholderů. Nejvhodnějším řešením je položit si jako podnik výše zmíněné otázky, které vedou k nalezení správného okruhu stakeholderů (Krymláková, 2009).

#### 2.5.2. Očekávání stakeholders

Po analýze stakeholderů si musí podnik položit otázku, co naopak stakeholderi očekávají od podniku. Následující tabulka zobrazuje jednotlivá očekávání od jednotlivých zainteresovaných stran (viz. **tabulka 2.5** Očekávání stakeholders) (Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

**Tabulka 2.5 Očekávání stakeholders**

Stakeholdeři	Očekávání od podniku
Vlastníci a investoři	• Zisk
	• Růst hodnoty podniku
	• Transparentnost
Zákazníci	• Kvalitní produkty a služby
	• Přiměřená cena produktu
	• Poprodejní servis
Obchodní partneři	• Kvalita smluv a jednání
	• Včasné plnění závazků
Zaměstnanci	• Přiměřená mzda, nefinanční benefity
	• Dobré pracovní podmínky
	• Profesní růst, možnost vzdělávání
	• Sladění osobního a profesního života
Místní komunita	• Finanční nebo materiální podpora
	• Získávání know-how od firemních dobrovolníků
Environmentální neziskové organizace	• Ekologická výroba, produkty, služby
	• Minimální zátěž podniku na životní prostředí

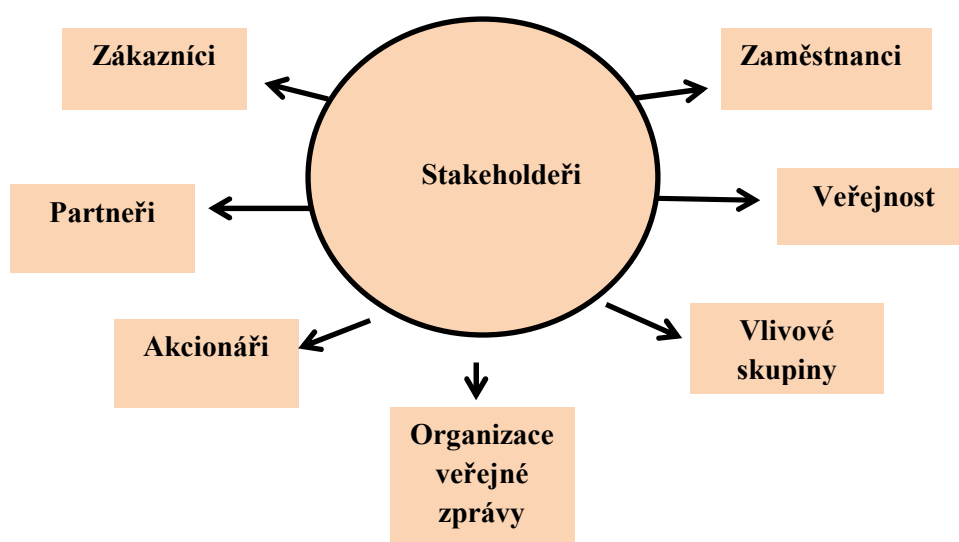
**Zdroj:** Vlastní zpracování dle SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: *Business Leaders Forum* [online PDF]. 2012, 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Porozumí-li podnik očekávání stakeholderů, pak je blíž ke svému úspěchu. Avšak plnění těchto očekávání může jít nad rámec firemních povinností. Aby byl podnik společensky odpovědný, musí tedy sladit své zájmy se zájmy okolí. (Společenská odpovědnost firem, 2012)

### 2.5.3. Matice stakeholders

Umí - li si podnik analyzovat okruh stakeholderů, pak může přejít k hledání klíčových stakeholderů. K určení klíčových zainteresovaných stran se využívá tzv. matice stakeholderů. Tato matice je ukázána v následujícím obrázku (viz. **obrázek 2.3** Matice stakeholderds firmy XY). A také v dalším obrázku (viz. **obrázek 2.4** Obecná matice stakeholders) (Krymláková, 2009; Pavlík, Bělčík, 2010).

**Obrázek 2.3** Matice stakeholders firmy XY



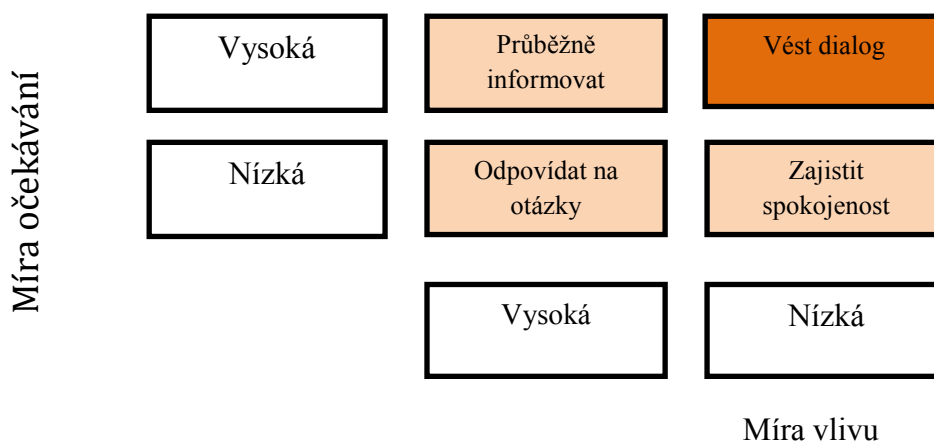
**Zdroj:** Upraveno dle PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.

Podnik by měl k vyobrazeným kvadrantům přiřadit své stakeholdery podle míry jejich vlivu a očekávání. Tím by měl získat i představu o tom, jak bude nadále spolupracovat s jednotlivými skupinami stakeholderů. (Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

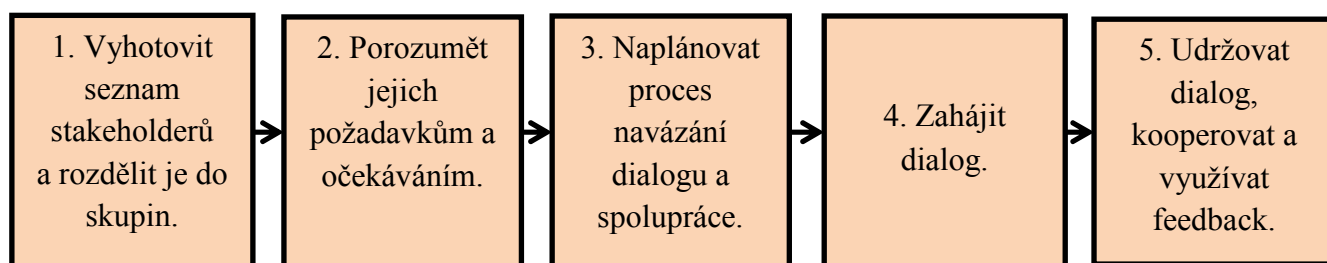
**Obrázek 2.4 Obecná matice stakeholders**



**Zdroj:** Upraveno dle SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: *Business Leaders Forum* [online PDF]. 2012, 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Dalším krokem po definici klíčových stakeholderů, je spolupráce s konkrétními stakeholdery. Průběh spolupráce s těmito zainteresovanými stranami je vyjádřen obrázkem 2.5 ( viz. **obrázek 2.5** Postup spolupráce se stakeholders)

**Obrázek 2.5 Postup spolupráce se stakeholders**



**Zdroj:** Upraveno dle SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: *Business Leaders Forum* [online PDF]. 2012, 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

#### 2.5.4. Zapojení stakeholders

Jestliže bude podnik řídit spolupráci se zainteresovanými stranami, pak bude tyto zainteresované strany poznávat, porozumět jim a bude umět s nimi vést dialog. Výsledkem takového dialogu by měla být oboustranná spokojenost a měla by nastat tzv. situace win-win. Tato situace znamená, že obě dvě strany, jak podnik, tak zainteresované strany, získají prospěch z této spolupráce. Tato spolupráce by měla ukázat i klíčové činnosti, na které by se měl podnik zaměřit. V ideální situaci by tyto činnosti měl upřednostňovat jak podnik, tak zainteresované strany (Společenská odpovědnost firem, 2012; Steinerová, Makowski, 2008).<sup>16</sup>

Existuje mnoho prostředků, jak stakeholdery zapojit a spolupracovat s nimi. Volba daného prostředku však závisí na stupni zapojení zainteresované skupiny. Záleží také na tom, jaké informace chceme od zainteresovaných stran získat. Jiné nástroje podnik použije pro získávání zpětné vazby, jiné nástroje pro učinění rozhodnutí (Společenská odpovědnost firem, 2012; Steinerová, Makowski, 2008).<sup>17</sup>

Mezi prostředky, které jsou vhodné pro získávání zpětné vazby, se řadí dotazníkové šetření, anketa, online formulář, telefonní podpora, schránky pro návrh a připomínky nebo průzkum trhu (Steinerová, Makowski, 2008).

Prostředky vhodné k dialogu, který by měl podnik dovést k úspěšnému rozhodnutí, jsou poradní výbor, fórum zástupců všech klíčových zainteresovaných stran, individuální jednání, pracovní skupina, účast na rozhodovacím procesu či organizace společných projektů (Steinerová, Makowski, 2008).

Avšak existují prostředky, které jsou vhodné pro oba výše zmíněné případy, tzn. pro získávání zpětné vazby i pro rozhodování. Jsou to prostředky jako hloubkový rozhovor, skupinová diskuse, pracovní porada, online diskusní fórum nebo neformální setkání (Steinerová, Makowski, 2008).

---

<sup>16</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

<sup>17</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)



Zapojení stakeholderů přináší podniku mnohé výhody, jelikož soustavný dialog se zainteresovanými stranami je cenný nástroj, díky němuž mohou podniky snáze porozumět složitému podnikatelskému prostředí, a pomáhá předpovídat nové trendy a nová témata. Pomáhá tak zachovat inovativní prostředí (Steinerová, Makowski, 2008).

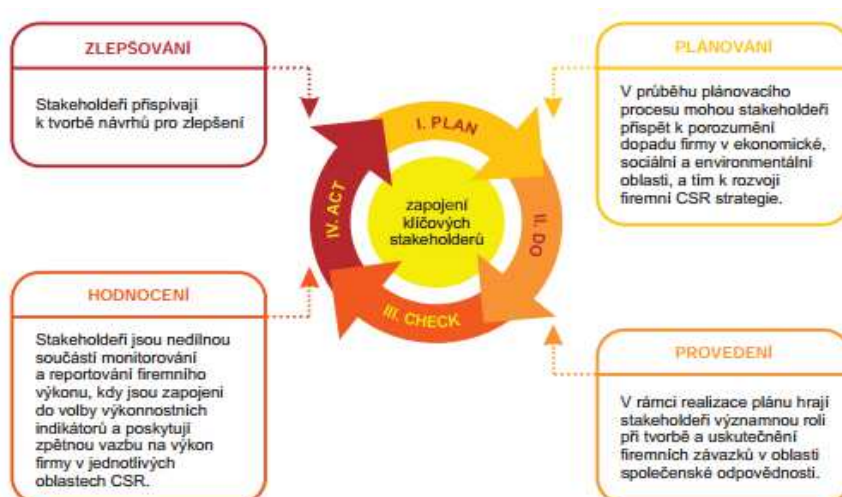
Další výhodou zapojení zainteresovaných stran je včasné rozpoznání rizik, která mohou nastat v podnikatelském prostředí. Jedná se o taková rizika, která mohou vzniknout na základě navázání vztahů se stakeholdery, kteří firmu vnímají negativním způsobem (Steinerová, Makowski, 2008).

Tím, že podnik komunikuje se stakeholdery, může rozvíjet individuální vztahy, které jsou nejlepší cestou k vybudování důvěry. Pevné a důvěrné vztahy mezi stakeholdery a podnikem jsou velmi důležité i vzhledem k výměně cenných informací (Steinerová, Makowski, 2008).

Jednou z řady výhod zapojení zainteresovaných stran je ta, že externí pohled na podnik umožňuje přesnější stanovení cílů a hodnocení výkonu podniku (Steinerová, Makowski, 2008).

Podrobnější pohled zapojení stakeholderů nabízí obrázek 2.6 (viz. **obrázek 2.6** Zapojení stakeholderů do konceptu CSR).

**Obrázek 2.6 Zapojení stakeholderů do konceptu CSR**



**Zdroj:** STEINEROVÁ, Magdaléna a Dawid MAKOVSKI. Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním. In: *Společenská odpovědnost firem* [online PDF]. 2008 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>, str. 13 (2008)



## 2.6. Realizace konceptu CSR

Implementace konceptu CSR se mírně komplikuje tím, že definice CSR není jednoznačná a z toho důvodu i vlastní realizace tohoto konceptu je mírně problematická.

Avšak nejpodstatnějšími kroky ze strany podniku je odsouhlasení zavedení tohoto konceptu vedením firmy a definování klíčových zainteresovaných stran. Podnik by měl specifikovat, čeho chce dosáhnout ve vztahu k jednotlivým zainteresovaným stranám a na základě těchto znalostí by měl stanovit i cíle v jednotlivých oblastech koncepce CSR, kterých chce dosáhnout. Po stanovení cílů by vedení podniku mělo nastavit indikátory, které budou měřit jednotlivé výstupy činností. Díky tomuto měření může vedení podniku rozpoznat do jaké míry je daná činnost pro podnik důležitá či nikoliv (Společenská odpovědnost firem, 2012; Kunz, Kašparová, 2013).<sup>18</sup>

Důležité je postupovat systematicky při zavádění této koncepce. Mělo by se tedy brát ohled také na:

- Poslání podniku
- Firemní kulturu
- Předmět a obor podnikání
- Obchodní strategii
- Environmentální profil
- Profil rizika
- Provozní podmínky

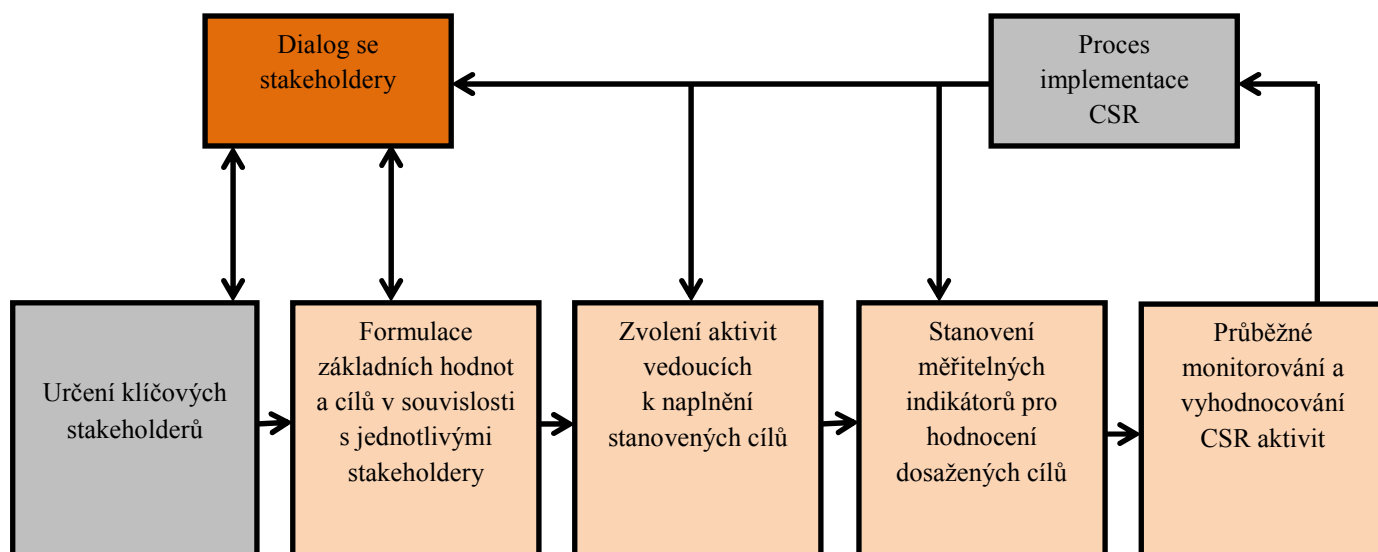
Přehledné znázornění implementace konceptu CSR do podniku je vyobrazeno v obrázku 2.7 (viz. **obrázek 2.7** Implementace CSR do podnikové praxe) (Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf).

<sup>19</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

**Obrázek 2.7 Implementace CSR do podnikové praxe**



**Zdroj:** Upraveno dle SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: *Business Leaders Forum* [online PDF]. 2012, 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Implementace koncepce společenské odpovědnosti do praxe podniku by měla být také otázkou kompromisu mezi tím, co je prioritní pro podnik a tím, co je prioritní pro zainteresované strany. Všechny skupiny stakeholderů by tedy měly být zapojeny do diskusí o krocích v rámci implementace CSR. Důležité jsou i externí zainteresované skupiny, jelikož tyto skupiny mohou podnik upozornit na možné příležitosti či hrozby, které mohou figurovat v turbulentním podnikatelském prostředí. Z toho důvodu by při implementaci CSR neměly být opomíjeny (Kunz, Kašparová, 2013).

Ačkoliv zavedení a dodržování CSR koncepce podnikem je více méně dobrovolnou záležitostí, tak i přes to se musí dodržovat určité legislativní kroky. Proto musí mít vedení podniku o této legislativě povědomí. Podrobnější znázornění implementace CSR do praxe je znázorněno v tabulce 2.6 (viz. **tabulka 2.6** Implementační rámec) (Kunz, Kašparová, 2013).

**Tabulka 2.6 Implementační rámec**

Kdy? (Koncepční fáze)	Co? (Vymezení úkolů)	Jak? (Kontrolní místa)
<b>A. Plánuj</b>	<b>1. Proved' posouzení CSR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestav CSR tým</li> <li>• Vytvoř pracovní definici CSR</li> <li>• Identifikuj legislativní požadavky</li> <li>• Přezkoumej podnikové dokumenty, procesy, aktivity</li> <li>• Identifikuj a zapoj klíčové stakeholdery</li> </ul>
	<b>2. Vytvoř CSR strategii</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získej podporu CEO, senior managementu, zaměstnanců</li> <li>• Zkoumej, co ostatní dělají, ohodnoť uznávané CSR instrumenty</li> <li>• Připrav soupis navrhovaných CSR akcí</li> <li>• Vytvoř plán postupu a tzv. business case</li> <li>• Rozhodni se o směru, přístupu, hranicích a zaměření se na vybrané oblasti</li> </ul>
<b>B. Realizuj</b>	<b>3. Stanov CSR závazky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naznač CSR závazky</li> <li>• Diskutuj s hlavními stakeholdery</li> <li>• Vytvoř pracovní skupinu pro vytvoření závazků</li> <li>• Připrav pracovní verzi</li> <li>• Konzultuj s dotčenými stakeholdery</li> </ul>
	<b>4. Realizuj CSR závazky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoř integrovanou rozhodovací CSR strukturu</li> <li>• Připrav a zaveď CSR podnikatelský plán</li> <li>• Nastav měřitelné cíle a identifikuj výkonnostní ukazatele</li> <li>• Zapoj zaměstnance a všechny ty, kterých se CSR závazky týkají</li> <li>• Navrhní a prováděj školení o CSR</li> <li>• Zříd' mechanismy pro zjišťování problematického chování</li> <li>• Vytvoř interní a externí komunikační plány</li> <li>• Zveřejni závazky</li> </ul>
<b>C. Prověř</b>	<b>5. Ověř a reportuj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Měř a ověř výkonnost</li> <li>• Zapoj stakeholdery</li> <li>• Reportuj o výkonnosti – interně i externě</li> </ul>

<b>D. Zlepši</b>	<b>6. Ohodnot' a zlepši</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyhodnot' výkonnost</li> <li>• Identifikuj příležitosti ke zlepšení</li> <li>• Zapoj stakeholdery</li> </ul>
<b>E. Porovnej s jiným: jeden cyklus dokončen</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrať se k plánování a začni nový cyklus</li> </ul>

**Zdroj:** Upraveno dle KUNZ, Vilém a Klára KAŠPAROVÁ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3. str. 22

Aby implementace CSR do podnikových aktivit byla tzv. jednodušší, tak by vedení podniku mělo shrnout CSR aktivity, které již provádí. Pokud tento krok podnik na počátku udělá, tak může odhalit stávající i potenciální CSR aktivity. Tyto aktivity může vedení podniku sepsat a dát k diskusi dalším kolegům v podniku, kteří mohou k těmto aktivitám vyjádřit svůj vlastní názor a tím odhalit možné rezervy. S tímto souvisí i definování stávajících problémů v podniku. Vedení a zainteresované strany by měly hledat možné řešení těchto problémů a tím se opět posunout blíž k implementaci CSR. Také je podstatné znát očekávání zainteresovaných stran od podniku (Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>20</sup>

Vedení podniku by mělo postupovat v implementaci této koncepce krok po kroku. Pokud postupné kroky budou úspěšné, mohou se přidávat další. Důležité je také znát rozpočet, který náš podnik limituje. Velmi podstatným krokem v celé implementaci CSR je zaujmout a nadchnout zaměstnance. Důležité je vše zaměstnancům vysvětlit a sdělit jim relevantní důvody, proč chce podnik být společensky odpovědný. Bez spolupráce zaměstnanců má implementace CSR minimální šanci na úspěch. Vedení podniku by mělo nalézt takového nebo takové zaměstnance, kteří budou ochotni věnovat přijímání koncepce čas, ale nesmí být přetěžováni (Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>21</sup>

V neposlední řadě je důležitá kontrola průběžného hodnocení. Toto hodnocení mohou provádět samotní zaměstnanci, kteří jako zpětnou vazbu vyjádří svůj názor. Pokud jsou názory pozitivní a vykazují určitý pokrok, pak se vedení podniku vydalo správnou cestou.

<sup>20</sup> [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

<sup>21</sup> [http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Pokud převládá názor, že implementace má stagnující charakter, pak je důležité změnit strategii zavádění koncepce CSR do firemní praxe. (Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>22</sup>

Podnik by měl také informovat veřejnost o tom, že implementuje koncepci CSR a že se tedy stává společensky odpovědnou firmou. Může tak informovat pomocí svých webových stránek, nebo na letácích či na obalech svých výrobků. Podnik jako celek pak bude vnímán pozitivněji a získá určitou výhodu. (Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>23</sup>

## **2.7. Komunikace CSR**

Komunikace je stěžejní aktivitou a musí se do ní investovat. Přináší možnost dozvědět se, jakým způsobem firma pojala koncepci CSR, jak je tato koncepce implementována do organizace a jakým způsobem tato koncepce usnadní dosažení podnikových cílů. Je důležité, aby management organizace přikládal komunikaci CSR stejně velkou váhu, jako dalším svým aktivitám. CSR komunikace musí vzbuzovat důvěru a nesmí působit tak, že koncepce CSR v podniku je jen dobrým marketingovým tahem. Samozřejmě také záleží na odvětví, ve kterém firma působí (Ihlen, Barlett, May, 2011).

Již výše bylo zmíněno, že podnik by měl o svých CSR aktivitách informovat své okolí, jak vnitřní, tak vnější. Pro odlišení je zde následující rozdělení, které znázorňuje formy komunikace: (Společenská odpovědnost firem, 2012).<sup>24</sup>

- Interní forma komunikace je se zaměstnanci, spolupracovníky.
- Externí forma komunikace se odehrává s okolím.

Je tedy velmi důležité komunikovat se svými zaměstnanci o změnách, které CSR koncepce může přinést a přináší. Firma taktéž musí komunikovat se svým vnějším okolím, tedy se zainteresovanými stranami o svých CSR aktivitách, jelikož to může firmu konkurenčně odlišit.

---

<sup>22</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Prvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Prvodce_CSR.pdf).

<sup>23</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Prvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Prvodce_CSR.pdf).

<sup>24</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Prvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Prvodce_CSR.pdf)



Pro podnik význam CSR stále roste a to právě i z pohledu zvyšování konkurenceschopnosti. Být společensky odpovědnou firmou je výhodné jak pro malé a střední podniky, tak pro velké firmy. (Společenská odpovědnost firem, 2012; Steinerová, Makowski, 2008).<sup>25</sup>

Pokud firma komunikuje o CSR, pak jí to samozřejmě přináší jisté výhody. Taková firma se stává více transparentní. Má také dohled nad svými CSR aktivitami, jelikož veřejně dala najevo své závazky, a pokud jim není schopna dostát, pak jí to zainteresované strany dají najevo. Komunikací posiluje pozici stakeholderů, jelikož jsou informováni o CSR aktivitách podniku a podporuje mezisektorovou spolupráci s ostatními podniky a organizacemi (Steinerová, Makowski, 2008).

Podnik může využívat různé nástroje komunikace se zainteresovanými stranami. Nástroje komunikace mohou být různě finančně i časově náročné. Komunikace tedy může být prováděna prostřednictvím:

- Firemní webové stránky
- Firemní blog, speciální emailová adresa
- Interní nebo externí zpravodaj
- Školení zaměstnanců
- Projev, prezentace
- Etický kodex
- Přijímací řízení, den otevřených dveří
- Média - PR aktivity, inzerce

Samozřejmě výčet komunikačních nástrojů může být ještě delší a jeho součástí mohou být také normy ISO 9000, ISO 14000 nebo také získaná ocenění (Společenská odpovědnost firem, 2012; Steinerová, Makowski, 2008).<sup>26</sup>

Velmi častou formou komunikace CSR, která shrnuje veškeré firemní aktivity v této koncepci, je CSR report. CSR report může být také nazýván Zpráva o společenské odpovědnosti. Je to komunikační nástroj podniku, ale také manažerský nástroj. Tato zpráva by měla zachycovat veškeré CSR aktivity, které podnik uskutečnil ve všech třech pilířích CSR.

---

<sup>25</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

<sup>26</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

Tato zpráva by měla být úplná, měla by zachycovat veškeré CSR aktivity ve všech pobočkách daného podniku. Hlavní části CSR zprávy jsou:

1. Hodnoty, vize, strategie podniku
2. Slovo ředitele
3. Profil podniku
4. Popis CSR aktivit ve všech třech pilířích koncepce CSR

CSR zpráva by měla být také důvěryhodná, tudíž by zde měly být uvedeny metody sběru dat, personální zodpovědnost a popis firemní politiky. CSR report by měl být přehledný a srozumitelný, také snadno dostupný i v elektronické podobě (Společenská odpovědnost firem, 2012; Steinerová, Makowski, 2008).<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)

### 3. Charakteristika vybrané organizace

Cílem této části diplomové práce je analyzovat stav konceptu společenské odpovědnosti ve firmě ČEZ energetické služby, s.r.o. Cílem této diplomové práce je zjistit, do jaké míry je tato firma společensky odpovědná a popřípadě přiložit návrhy a doporučení pro každý pilíř společenské odpovědnosti v této firmě.

#### 3.1. Historie společnosti

Vybranou organizací je společnost **ČEZ energetické služby, s.r.o.**, která byla založena za účelem zajištění služeb v oblasti provozování energetických hospodářství, veřejného osvětlení, dodávky plynů, demi vody, pitné vody, odpadní vody a provozování čistírny odpadních vod. Byla založena v roce 2007 společností ČEZ, a.s. a je to její 100% dceřiná společnost. Tato společnost také realizuje systematickou i poruchovou údržbu a také opravy provozovaných zařízení. Tyto činnosti převzala společnost vyčleněním částí podniku z Energetiky Vítkovice, a.s. Vklad částí podniku byl realizován v rámci projektu VIZE 2008 (ČEZ energetické služby, 2014).<sup>28</sup>

#### 3.2. Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti je uveden v Zakladatelské listině společnosti. Ve smyslu Energetického zákona je společnost držitelem licencí na předmět podnikání v oblasti energií. Předmětem podnikání jsou tedy tyto činnosti:

- Energetické stavby
- Výroba a dodávky energií
- Provozování energetických hospodářství a zdrojů
- Rekonstrukce soustav osvětlení a jejich provozování
- Elektromontáže

---

<sup>28</sup><http://www.cez.cz/cezes/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnost>



- Strojní a elektro údržba
- Služby energetického dispečinku 365/7/24
- Měření, regulace, služby vodohospodářské laboratoře
- Posudky, analýzy, studie proveditelnosti, energetické audity, revize (ČEZ energetické služby, 2014).<sup>29</sup>

### 3.3. Filozofie společnosti

Společnost ČEZ energetické služby, s.r.o. má zveřejněny v rámci profilu organizace i body týkající se její filozofie. Autorka zde uvede jen několik z nich. Společnost ČEZ energetické služby, s.r.o. chce být: „*Hlavním dodavatelem energetických úspor za Skupinu ČEZ*“. (ČEZ energetické služby, s.r.o., Profil společnosti)

A také chce být: „*Hlavním provozovatelem energetických hospodářství za Skupinu ČEZ s cílem dosahovat jejich efektivního a hospodárného provozu*“. (ČEZ energetické služby, s.r.o., Profil společnosti)

### 3.4. Orgány společnosti

Orgány společnosti jsou valná hromada, jednatelé, dozorčí rada. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti, který dohlíží na činnost jednatelů a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti, řídí činnost společnosti a jednají jejím jménem.

---

<sup>29</sup><http://www.cez.cz/cezes/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnost>

### 3.5. Organizační útvary

V organizaci ČEZ energetické služby, s.r.o. se vyskytují tyto druhy organizačních útvarů.

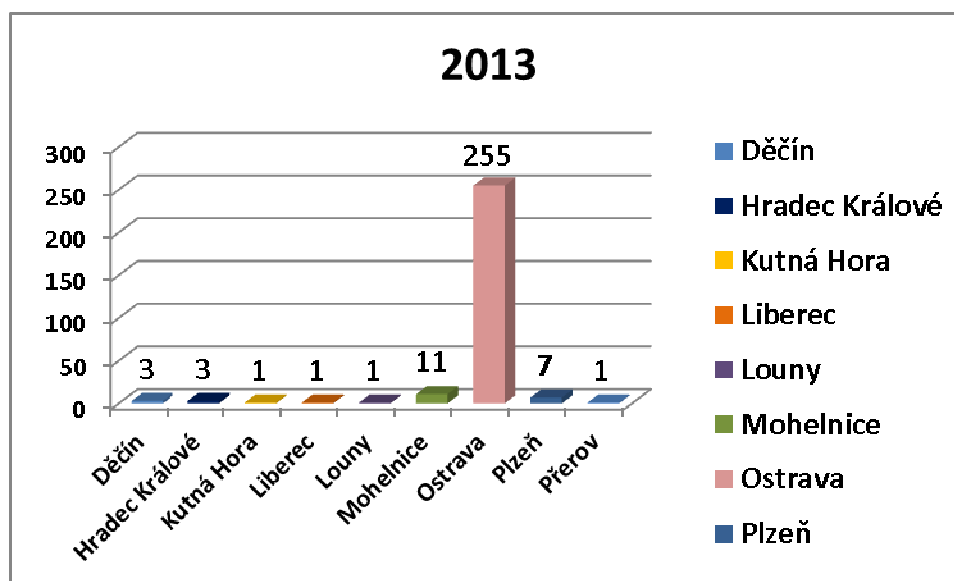
- **Úsek** je organizační útvar, který řídí odborný ředitel. Úsek může být členěn na odbory i oddělení a také na samotná pracovní místa. Z toho důvodu zabezpečuje řízení funkčních oblastí nebo jejich částí.
- **Odbor** je organizační útvar, který je řízen vedoucím odboru. Zabezpečuje řízení určitých procesů nebo jejich částí. Odbor se dále může členit na oddělení. Odbor může mít i samostatné postavení.
- **Oddělení** je organizační útvar a je samostatnou částí odboru nebo úseku. V čele oddělení působí vedoucí oddělení. Oddělení nemusí být vždy součástí odboru, může být přímo podřízeno odbornému řediteli.
- **Pracoviště** je organizační útvar, ve kterém probíhají dílčí procesy. Řídí ho vedoucí zaměstnanec. Při větším počtu pracovních míst na pracovišti může být některý ze zaměstnanců vedoucím pracovních skupin.

### 3.6. Zaměstnanci

Vybraná organizace má tým zkušených odborníků, kteří mají vynikající odborné znalosti a umí nalézt individuální řešení vedoucí k úsporám pro jakékoliv energetické hospodářství. Počet zaměstnanců se neustále vyvíjí. V roce 2011 disponovala společnost 269 zaměstnanci, v roce 2012 měla společnost k dispozici 262 zaměstnanců a v roce 2013 se počet zaměstnanců zvýšil na **283 zaměstnanců**.

Tyto údaje jsou čerpány z **Výročních zpráv firmy**. Tyto dokumenty jsou volně přístupné ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin. Výroční zpráva za rok 2013 bude na tomto webu k dispozici až v květnu roku 2014. Počet a rozmístění zaměstnanců je vyjádřeno v grafu 3.1 (viz. **graf 3.1** Počet zaměstnanců firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. v roce 2013).

**Graf 3.1 Počet zaměstnanců firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. v roce 2013**

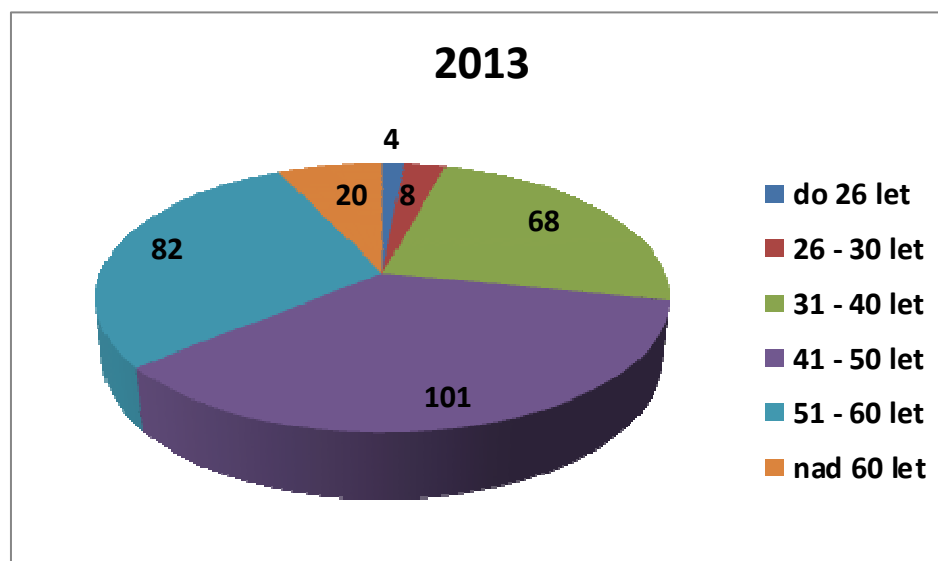


**Zdroj:** Vlastní zpracování

V předešlém grafu je znázorněn počet zaměstnanců v jednotlivých pobočkách této firmy. Hlavní pobočka, která je v Ostravě má 255 zaměstnanců, v Děčíně a v Hradci Králové jsou umístěny vždy 3 zaměstnanci. V Kutné Hoře, Liberci, Lounech a Přerově je vždy 1 zaměstnanec. V Mohelnické pobočce pracovalo 11 zaměstnanců a v Plzni 7 zaměstnanců.

Věková struktura zaměstnanců v ČEZ energetické služby, s.r.o. je znázorněna v grafu 3.2 (viz. **graf 3.2** Věková struktura zaměstnanců firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. v roce 2012). Průměrný věk zaměstnanců v roce 2013 byl 47 let. Tyto údaje jsou také čerpány z již zmíněné Výroční zprávy firmy.

**Graf 3.2 Věková struktura zaměstnanců firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. v roce 2013**



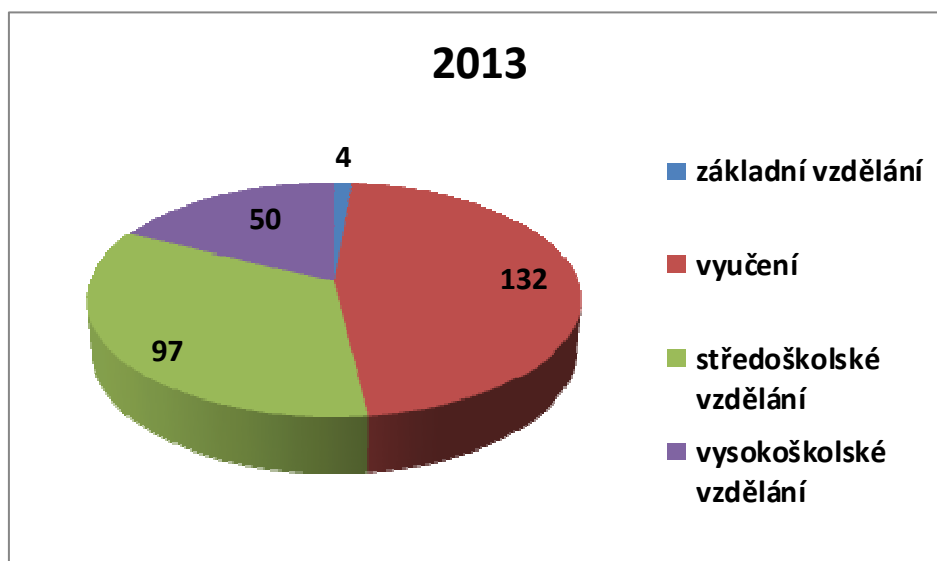
**Zdroj:** Vlastní zpracování

Tento graf znázorňující věkovou strukturu zaměstnanců této organizace uvádí, že do 26 let zaměstnává pouze 4 zaměstnance, ve věku 26 - 30 let zaměstnává 8 zaměstnanců, v rozmezí 31 - 40 let zaměstnává 68 osob, počet zaměstnanců ve věku 51 - 60 let je 82. Tato firma zaměstnává nejvíce osob ve věku 41 - 50 let a to 101, nad 60 let má 20 zaměstnanců.

Vzdělanostní struktura zaměstnanců v ČEZ energetické služby, s.r.o. v roce 2012 je znázorněna v grafu 3.3 (viz. **graf 3.3** Vzědanostní struktura zaměstnanců firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. v roce 2013).

Samozřejmě tato firma klade důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Zaměstnanci se vzdělávají a školí nejen v oblastech, které jsou nutné pro zajištění činností souvisejících s předmětem podnikání firmy. Firma každoročně na vzdělávání svých zaměstnanců vynaloží několik stovek tisíc korun. V roce 2013 bylo na vzdělávání vynaloženo 871 tisíc Kč.

**Graf 3.3 Vzdělanostní struktura zaměstnanců firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. v roce 2013**

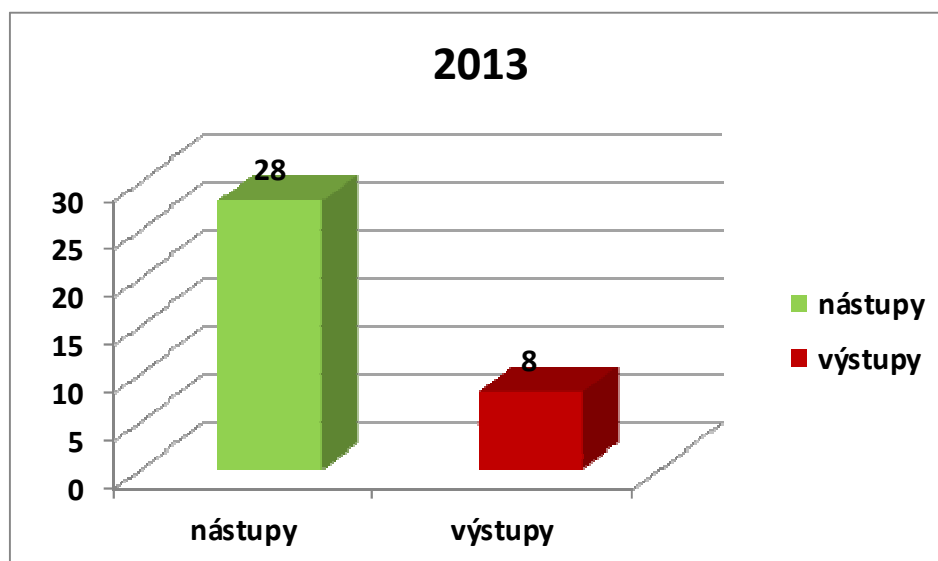


**Zdroj:** Vlastní zpracování

V tomto grafu, který vyobrazuje vzdělanostní strukturu, můžeme vidět, že základní vzdělání mají jen 4 osoby, nejvíce osob v této organizaci je vyučených a to 132, střední školu má 97 zaměstnanců a vysokoškolsky vzdělaných je v této organizaci 50 osob.

Společnost ČEZ energetické služby, s.r.o. rozšiřuje svou činnost a díky tomu přibyl i fyzický počet zaměstnanců, což už bylo zmíněno výše. Počet zaměstnaných osob se zvýšil díky náboru zaměstnanců, kteří pracují v oblasti správy budov ve vlastnictví skupiny ČEZ a provozování distribučních zařízení. Toto tvrzení je znázorněno v grafu 3.4 (**viz. graf 3.4 Nábor zaměstnanců**).

**Graf 3.4 Nábor zaměstnanců**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

## 4. Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci

Tato část diplomové práce se bude zabývat společenskou odpovědností této firmy. Budou zde rozebrány všechny tři pilíře společenské odpovědnosti, tedy ekonomický, sociální a environmentální. Pilíře jsou řazeny v takovém pořadí, aby korespondovaly s pořadím pilířů v teoretické části. ČEZ energetické služby, s.r.o. patří do skupiny ČEZ, která postupuje v souladu s mezinárodní normou CSR (ISO 26000) a jednou za 2 roky zpracovává a zveřejňuje zprávu o společenské odpovědnosti.

Největší část textu jsem věnovala **sociálnímu pilíři**. Vybrala jsem si ho i z toho důvodu, že nejbližším spolupracovníkem ve firmě ČEZ energetické služby, s.r.o. mi byla vedoucí personálního oddělení. Po dohodě s paní personalistkou jsme si určily priority a tedy, že se budu zabývat určitými aspekty hodnocení zaměstnanců. Podrobněji bude tato problematika popsána v již zmíněném sociálním pilíři.

Ve firmě ČEZ energetické služby, s.r.o. byla analýza společenské odpovědnosti prováděna pomocí různých metod. Používala jsem hlavně metodu **rozhovoru** a **dotazování**, také jsem prováděla metodu **pozorování**.

Rozhovor byl téměř výhradně veden s **vedoucí personálního oddělení**. Doplnkem k rozhovoru byla písemná komunikace. Metoda dotazování byla prováděna také za spolupráce vedoucí personálního oddělení a na základě metody dotazování byla vypracována analýza sociálního pilíře. Doplněk pak byla metoda pozorování.

Další metoda, která přispěla k analýze situace uvnitř firmy, byla **obsahová analýza interních dat**, které mi byly poskytnuty. Samozřejmě ne všechna data mi byla dána k dispozici, jelikož nejsem zaměstnanec této firmy. Avšak i přes tuto skutečnost bylo množství dat dostačující.

## 4.1. Analýza Ekonomického pilíře

Velmi důležitou částí ekonomického pilíře je etický kodex firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. transparentnost informací, outplacement a poprodejní servis.

### Etický kodex

Etický kodex je velmi důležitým prvkem pro každou společensky odpovědnou firmu. Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. nemá svůj vlastní etický kodex. V této firmě je mnoho směrnic a vyhlášek, které upravují chování a pracovní přístup zaměstnanců, ale jednotný etický kodex bohužel nemají. Existují zde dílčí kodexy s názvem: „Etický kodex interního auditora“ nebo „Etický kodex inspektora bezpečnosti“. Avšak **ucelený koncept etického chování zde chybí**. Mateřská společnost ČEZ, a.s. má etický kodex, který upravuje chování generálního ředitele, výkonného ředitele pro finance, správu či účetnictví. Tento dokument mateřské společnosti má sedm článků a je platný od 17. května 2004.

V další kapitole tedy navrhnou určitá doporučení, jak etický kodex zaimplementovat do podnikové kultury této dceřiné společnosti. Pro ukázkou je vložen zmíněný etický kodex mateřské společnosti v **příloze** této práce.

### Transparentnost

ČEZ energetické služby, s.r.o. je dceřinou společností podniku ČEZ, a.s. a byla založena v roce 2007. Má široké portfolio služeb a snaží se, aby veškeré možné **informace byly transparentní**. I z tohoto důvodu může návštěvník jejich webových stránek získat vcelku detailní informace o firmě, což signalizuje, že firma je důvěryhodná. Návštěvníci webových stránek mohou, mimo jiné, napsat své případné dotazy do připravené části s názvem **Napište nám**, která je v dolní části webu firmy.

Na těchto stránkách jsou k dispozici údaje o sídle firmy, informace o základním jmění, samozřejmě je zde zveřejněn profil společnosti a výroční zprávy firmy. Tyto výroční zprávy s dalšími zakladatelskými dokumenty jsou také uloženy ve **Veřejném rejstříku a Sbírce listin**.

Výroční zprávy firmy jsou velmi obsáhlé a vedle podrobných informací o aktivitách firmy za uplynulý rok může čtenář nalézt rozvahu, výkaz zisku a ztrát a účetní závěrku jako



celek. V této listině jsou také informace personálního charakteru, informace o ochraně životního prostředí, o investicích a také podrobné organizační schéma společnosti.

## Outplacement

Jak bylo zmíněno výše, tak firma ČEZ energetické služby, s.r.o. také poskytuje svým zaměstnancům **outplacement**. Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru z důvodu organizačních změn, pak zaměstnavatel uhradí zaměstnanci rekvalifikaci ve výši až **20 000 Kč**. Samozřejmě také záleží na zájmu zaměstnance.

## Vztahy se zákazníky a dodavateli

Tato firma je samozřejmě silným dodavatelem v oblasti energetiky a s tím také koresponduje její filosofie, která si klade za cíl být největším provozovatelem energetického hospodářství. Jejími **klienty** jsou tedy jak velké **firmy, tak desítky měst a obcí** na mnoha místech České republiky. Významnými zákazníky firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. jsou např. EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s., VÍTKOVICE, a.s., VÁLCOVNA TRUB TŽ, a.s., ŠKODA VAGONKA, a.s., VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY, a.s., ČEZ, a.s. a Arcelor Mittal Ostrava, a.s.

Všechny tyto firmy jsou velkými a významnými zaměstnavateli a proto mají také velký vliv na životní prostředí i na místní komunitu, ve které působí. Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. má samozřejmě zájem na **získávání dalších zákazníků** a chce s nimi rozvíjet vztahy i spolupráci. Díky široké nabídce služeb jsou velmi zajímavým dodavatelem a svým potenciálním zákazníkům nabízí jednoduchým způsobem navázání kontaktu přes **telefon nebo elektronicky**. Umožňuje tak okamžité prostudování Všeobecných prodejních podmínek společnosti a formulářů, které jsou nezbytné pro navázání spolupráce.

Tato firma se také snaží o navázání spolupráce s ostatními **dodavateli**. Firma si své dodavatele vybírá pomocí **výběrových řízení**. Hledá dodavatele materiálůvých i energetických komodit, IT služeb, dopravních a přepravních služeb, elektro, strojních služeb atd. Firma se snaží být v tomto ohledu velmi transparentní a nabízí svým potenciálním dodavatelům možnost přihlásit se pomocí **e-mailu** a umožňuje stáhnutí potřebných formulářů. Tím dává všem zájemcům stejné šance na přihlášení se do výběrových řízení. Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. má vypracován dokument, který se zabývá posuzováním stávajících dodavatelů. Účelem tohoto dokumentu je hodnocení činnosti dodavatelů. Podává informace o

kvalitě poskytovaných dodávek materiálů a služeb. Avšak **neřeší** problematiku výběru, kontroly, hodnocení a schvalování dodavatelů **před uzavřením smluvního vztahu**.

## **Poprodejní servis**

Tato firma je velmi významným dodavatelem pro velké firmy a mnoho obcí a měst v České republice. Vzhledem k tomu, že se jedná o dodávky energetických služeb, které potřebují odborný servis, musí poskytovat **poprodejní servis** svým zákazníkům. Z toho důvodu je zřízen **Energetický dispečink**, kde se hlásí poruchy. Číslo na tento dispečink mohou zákazníci nalézt na webových stránkách podniku.

## **4.2. Analýza Sociálního pilíře**

Jak již bylo mnohokrát v této práci zmíněno, tak podkapitolou s názvem Analýza sociálního pilíře se bude autorka zabírat nejpodrobněji. Důvodem je to, že rozhovory a písemná komunikace byly nejintenzivnější s vedoucí personálního oddělení. Na začátku spolupráce byly stanoveny cíle této práce, které korespondovaly s požadavky personálního oddělení firmy ČEZ energetické služby, s.r.o.

Sociální pilíř se zabývá mnoha aspekty a je tedy i po teoretické stránce nejobsáhlejší. Jako jediný se totiž zabývá pracovním prostředím, které se dále dělí na to, co požadují zaměstnanci a odbory. Zabývá se také místní komunitou, která se dále dělí na neziskové organizace a veřejnost.

Jak pracovní prostředí, tak místní komunita zahrnuje mnoho aspektů, které by měly být plněny, aby firma byla společensky odpovědná. Autorka se bude podrobněji zabývat pracovním prostředím ve firmě ČEZ energetické služby, s.r.o.

## **Zdraví a bezpečnost zaměstnanců**

První položkou této problematiky je **zdraví a bezpečnost zaměstnanců**. Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. řeší tuto problematiku ve své **Kolektivní smlouvě**. Podnik se samozřejmě zavazuje k tomu, že bude dodržovat veškeré právní předpisy související s ochranou zdraví a bezpečnosti zaměstnanců při práci. Možným rizikům se firma snaží předcházet tak, že spolupracuje s odborovými orgány. Bere v úvahu jejich návrhy,

připomínky, rizika a snaží se je odstranit nebo je alespoň minimalizovat. V souvislosti s tím procházejí zaměstnanci bezpečnostními školeními, která korespondují s povahou jejich práce. Zaměstnanci mohou být totiž vystaveni vibracím, hluku, prachu a také chemickým či karcinogením látkám.

Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. pracuje v tomto ohledu i nad rámec zákona. Poskytuje svým zaměstnancům **častější zdravotní prohlídky**. Zákonem daná perioda zdravotních prohlídek je co pět let. Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům tyto prohlídky co **tři** roky. Také očkuje své zaměstnance, kteří pracují v terénu, proti **klíšťové encefalitidě**.

### **Zaměstnanecké odměny a benefity**

Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. každý rok hodnotí své zaměstnance. Na základě tohoto hodnocení jsou pak zaměstnanci firmy odměňováni. Odměny jsou součástí variabilní složky mzdy. Mzda má tedy **fixní a variabilní složku** a každým rokem se procentuálně mění. Tato změna je odvozena z tempa ekonomického růstu společnosti a míry obecné inflace. Výše mzdy je tedy každoročně aktualizována. Jelikož v tomto podniku pracuje mnoho zaměstnanců s různou kvalifikací a na různých pozicích, které mají odlišný „*job description*“, tak se mzda rozlišuje na **tarifní a smluvní**.

Jak bylo v předchozím odstavci zmíněno, tak mzda se dělí na fixní a variabilní složku. Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. svým zaměstnancům ve variabilní složce nabízí mzdové příplatky, odměny za pracovní pohotovost, měsíční nebo roční prémie a dále **výkonnostní odměnu, která se váže na hodnocení zaměstnance** a mimořádné odměny. Zaměstnanci mohou získat až 25% prémie za měsíc. Vedoucí pracovníci mohou získat prémie až 60% ročně.

Každý zaměstnanec této organizace má možnost čerpat různé **benefity**. Tyto benefity jsou osobní účet, který umožňuje zaměstnanci čerpat finanční prostředky na kulturu, sport, relaxaci atd. Dále zde patří jeden týden dovolené navíc, příspěvek na životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění, stravenky, preventivní lékařská péče a pružná pracovní doba.

## Hodnocení zaměstnanců s návazností na zaměstnanecké odměny a benefity

V březnu tohoto roku bylo opět uskutečněno hodnocení chování zaměstnanců tzv. **Projevy pracovního chování zaměstnanců**. Autorce této práce byla dána k dispozici data zhodnocující projevy pracovního chování všech **dvaceti vedoucích zaměstnanců** z minulých let a proběhlo srovnání s projevy chování vedoucích zaměstnanců za rok 2013. Na základě zhodnocení projevů pracovního chování **mají zaměstnanci nárok na odměny**, které byly zmíněny v předchozích odstavcích. Výsledky jsou také východiskem pro **návrhy systému vzdělávání**.

Projevy pracovního chování zaměstnance jsou posuzovány na základě speciálně vytvořených formulářů. Tyto formuláře vyplňuje hodnotitel společně s hodnoceným zaměstnancem. Hodnotící arch se dělí na několik částí a každá část se zabývá jiným okruhem znalostí a dovedností, které by měly korespondovat s **podnikovými principy**. Formulář má sedm částí a každá část je rozvedena pěti tvrzeními, která se hodnotí. Sedm principů, které jsou stěžejní pro tento průzkum, je uvedeno i na internetových stránkách mateřské společnosti.

Autorka by chtěla také zmínit, že podnikový princip s názvem „**Rosteme za hranice**“ byl vyplněn pouze těmi, kterých se tento **princip týká**. Jsou to tedy zaměstnanci, kteří komunikují se zahraničím a pohybují se v mezinárodním prostředí.

**Tabulka 4.1 Podnikové principy**

<b>Podnikové principy</b>
<b>1. Bezpečně tvoříme hodnoty</b>
<b>2. Zodpovídáme za výsledky</b>
<b>3. Jsme jeden tým</b>
<b>4. Pracujeme na sobě</b>
<b>5. Rosteme za hranice</b>
<b>6. Hledáme nová řešení</b>
<b>7. Jednáme fér</b>

**Zdroj:** Vlastní zpracování

Hodnoticí škála je nastavena tak, že nejlepší hodnocení je **A++**, nejhorší možné je **C**. Škála má tedy pět možností, jako známkování na základních a středních školách. V návaznosti na tento fakt autorka práce zvolila, pro větší přehlednost v grafickém vyjádření, hodnoticí škálu, kdy nejlepším hodnocením je „**výborně**“ a nejhorším je „**nedostatečně**“. Na konci vyplněného archu musí být napsáno datum a musí se podepsat jak hodnotitel, tak i hodnocený, což znamená, že s výsledky hodnocení jsou oba srozuměni

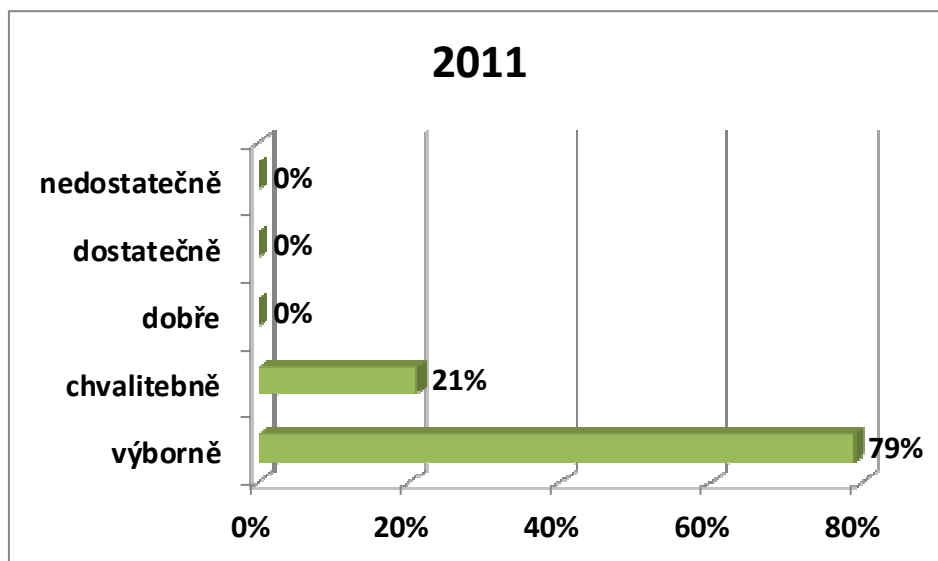
Vzhledem k tomu, že hodnoticí arch má sedm okruhů, v každém okruhu je pět tvrzení a podnik dal autorce k dispozici záznamy hodnocení z roku 2011, 2012 a 2013, rozhodla se, že z každého okruhu bude prezentovat pouze **jednu až dvě odpovědi** na daná tvrzení. Z toho důvodu budou vybrány odpovědi, které se **meziročně nejvíce odlišují**. Na základě jejich grafického znázornění a okomentování budou předloženy návrhy a doporučení pro tuto problematiku.

## Vyhodnocení Projevů pracovního chování

### 1. Bezpečně tvoříme hodnoty

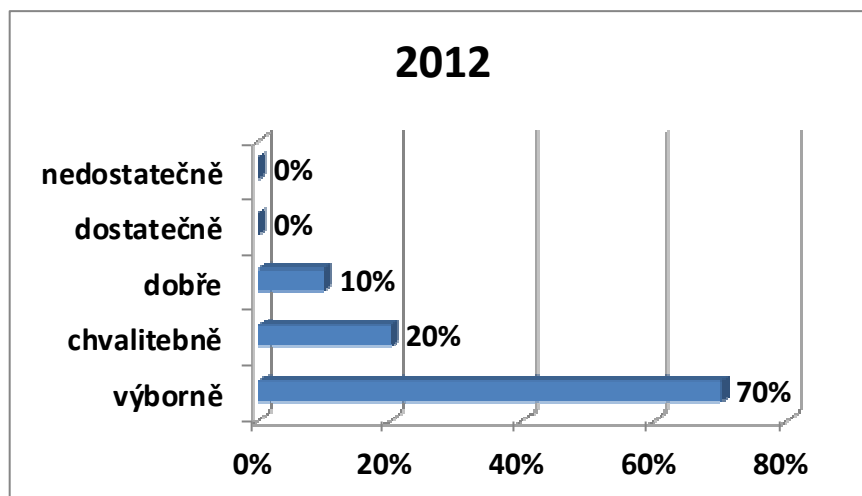
**Efektivně řídí procesy a vztahy ve své oblasti s důrazem na zajištění bezpečnosti.**

**Graf 4.1 Efektivně řídí procesy a vztahy ve své oblasti s důrazem na zajištění bezpečnosti 2011**



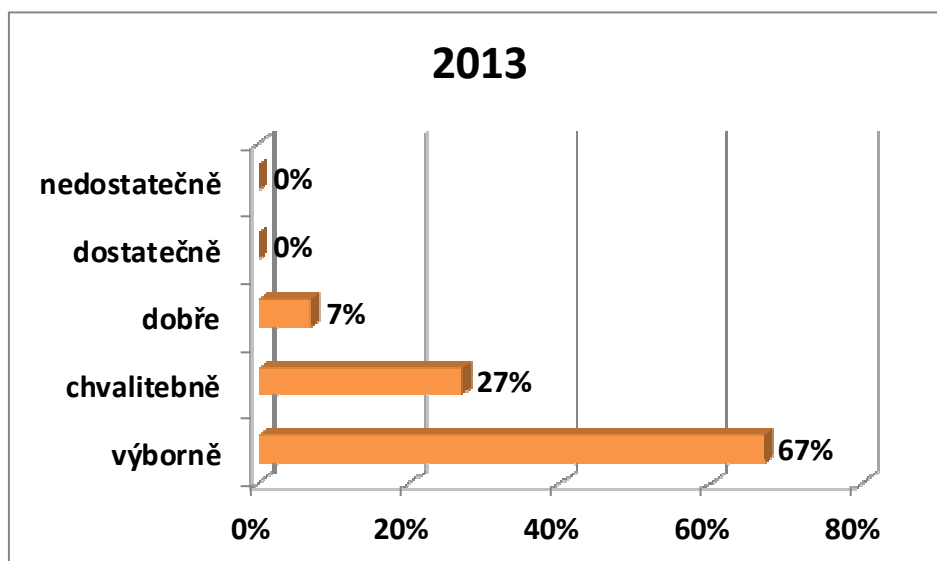
**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Graf 4.2 Efektivně řídí procesy a vztahy ve své oblasti s důrazem na zajištění bezpečnosti 2012**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

**Graf 4.3 Efektivně řídí procesy a vztahy ve své oblasti s důrazem na zajištění bezpečnosti 2013**



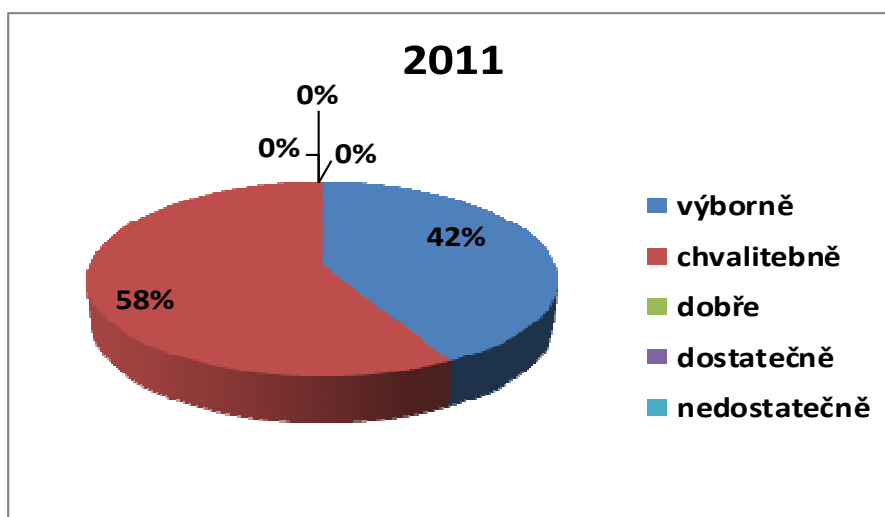
**Zdroj:** Vlastní zpracování

Z grafického znázornění je patrné, že rok 2012 vykazuje mírné zhoršení v této oblasti oproti roku 2011. Tvrzení „výborně“ pokleslo o 9% a objevila se zde odpověď „dobře“, která je zastoupena 10%. V roce 2013 tvrzení „výborně“ opět pokleslo a to o 3%. Odpověď „dobře“ zaznamenala pokles na 7%.

## 2. Zodpovídáme za výsledky

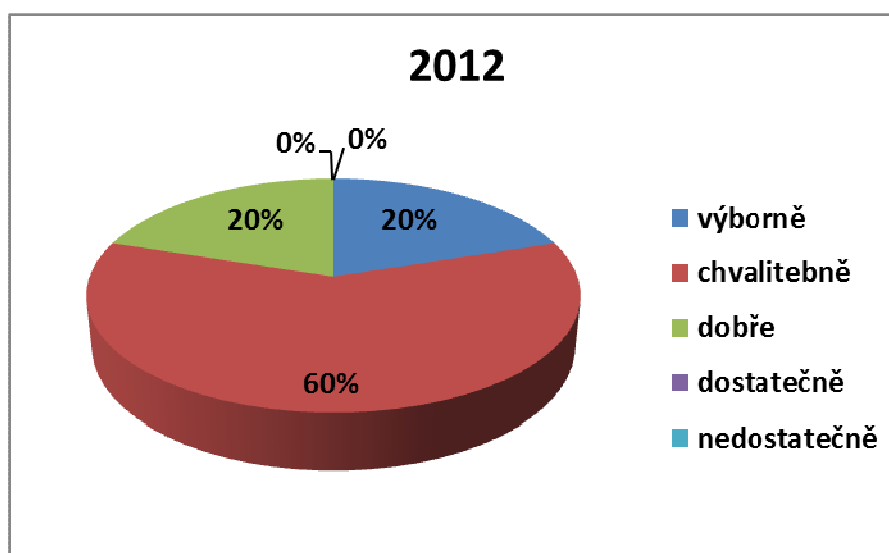
Vyhodnocuje výkonnost a dosahování milníků.

Graf 4.4 Vyhodnocuje výkonnost a dosahování milníků 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

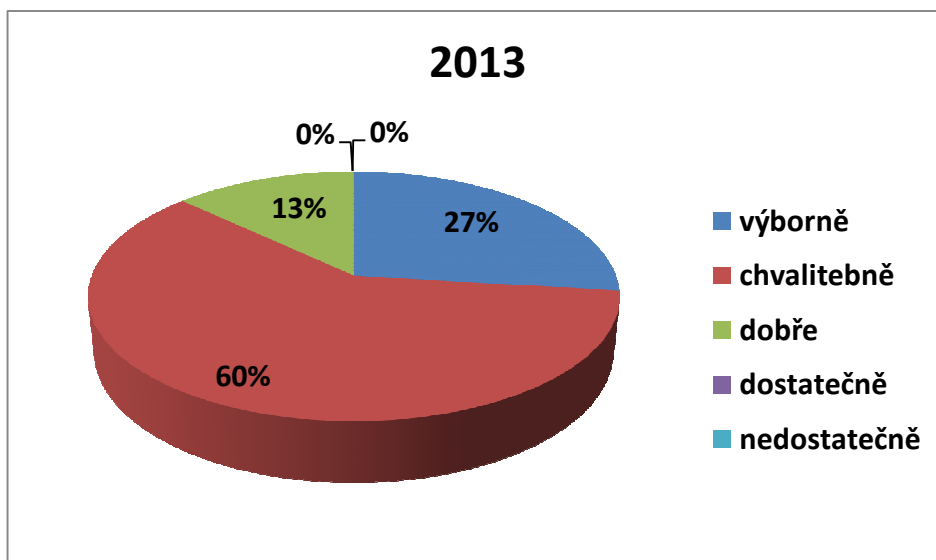
Graf 4.5 Vyhodnocuje výkonnost a dosahování milníků 2012



Zdroj: Vlastní zpracování



**Graf 4.6 Vyhodnocuje výkonnost a dosahování milníků 2013**



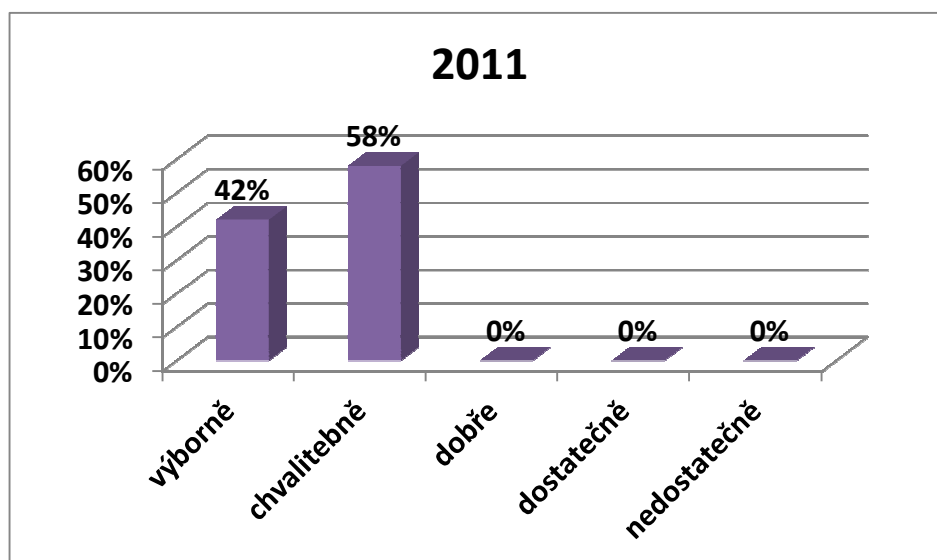
**Zdroj:** Vlastní zpracování

Grafy, které se váží k tomuto tvrzení, ukazují, že v roce 2012 opět došlo ke zhoršení v této oblasti. Vedoucí zaměstnanci, kteří byli hodnoceni, poklesli ve vyhodnocování důležitých milníků. Toto naznačuje i položka „výborně“, která klesla ze 42% na 20% a koresponduje tak s ne příliš dobrým hodnocením „dobře“. Rok 2013 přinesl zlepšení, jelikož část „výborně“ dosáhla na 27%, také se snížila položka „dobře“ a „chvalitebně“ zůstalo na 60%.

### 3. Jsme jeden tým

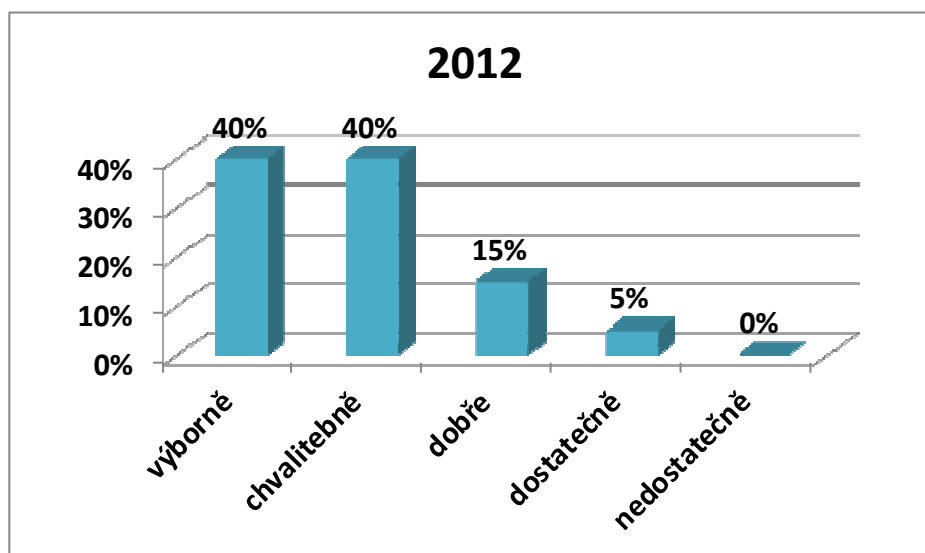
Identifikuje a navrhuje optimální řešení win- win

Graf 4.7 Identifikuje a navrhuje optimální řešení win- win 2011



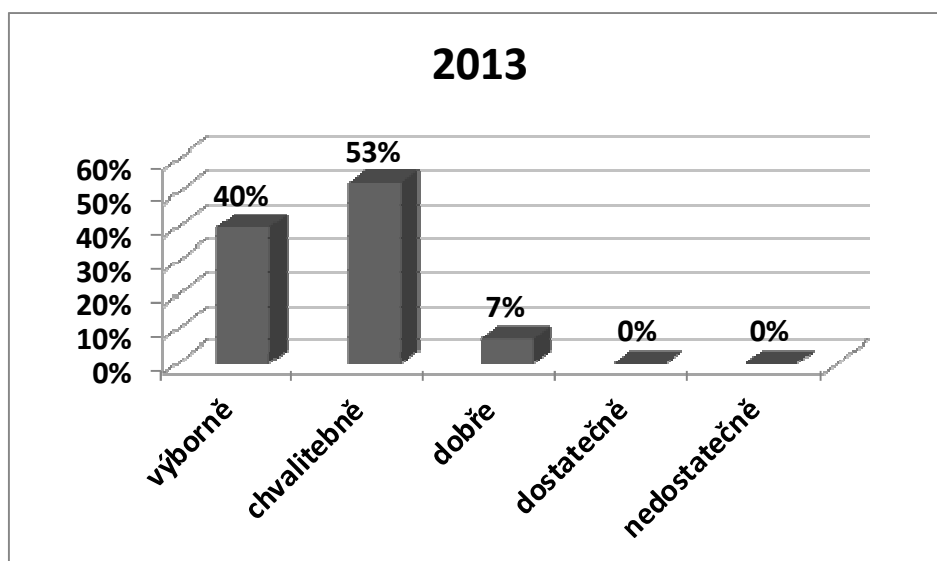
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.8 Identifikuje a navrhuje optimální řešení win- win 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4.9 Identifikuje a navrhuje optimální řešení win- win 2013**



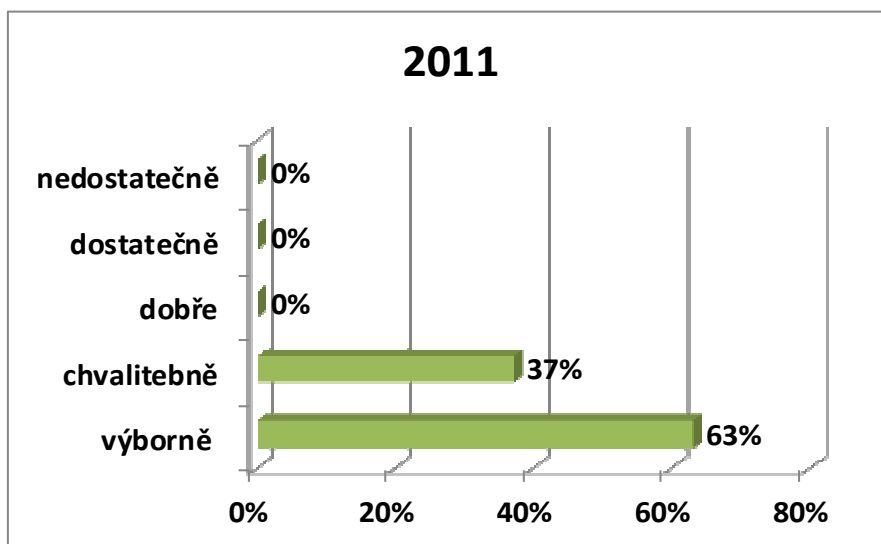
**Zdroj:** Vlastní zpracování

Grafické znázornění tohoto tvrzení nám opět ukazuje, že rok 2012 byl rokem zhoršení. A to i z toho důvodu, že 5% odpovědí bylo hodnoceno jako „dostatečných“. Tento fakt není moc uspokojivý a nabádá k tomu, že nadřízený sice hledá možná řešení, ale nesnaží se o win-win řešení, tak může docházet k situacím, že podřízení mají pocit, že není ochota hledat kompromis. Rok 2013 je rokem zlepšení. Odpověď „dostatečně“ zaznamenala 0%, avšak zvýšilo se množství odpovědí, které byly „chvalitebné“. Odpověď „výborně“ zůstala na 40%.

#### 4. Pracujeme na sobě

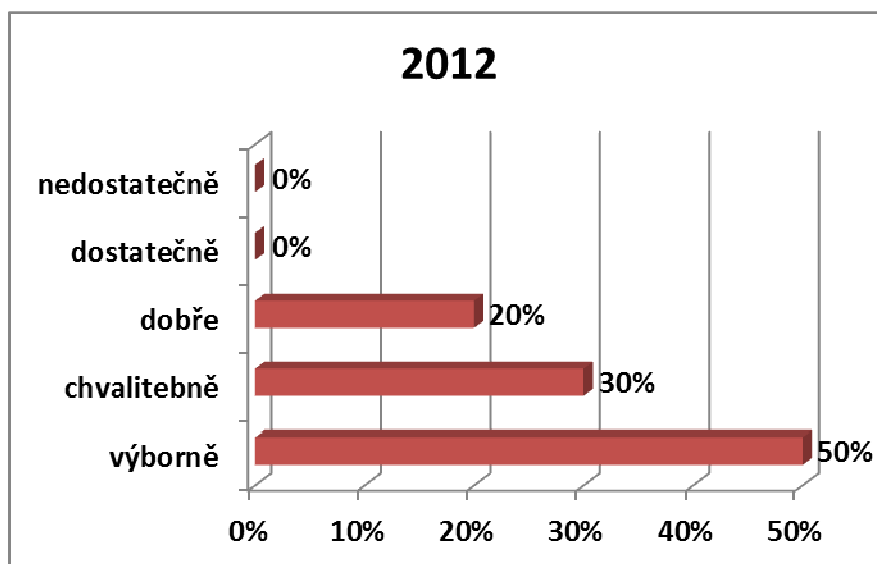
Umožňuje a podporuje účast svých podřízených v rozvojových aktivitách.

Graf 4.10 Umožňuje a podporuje účast svých podřízených v rozvojových aktivitách 2011



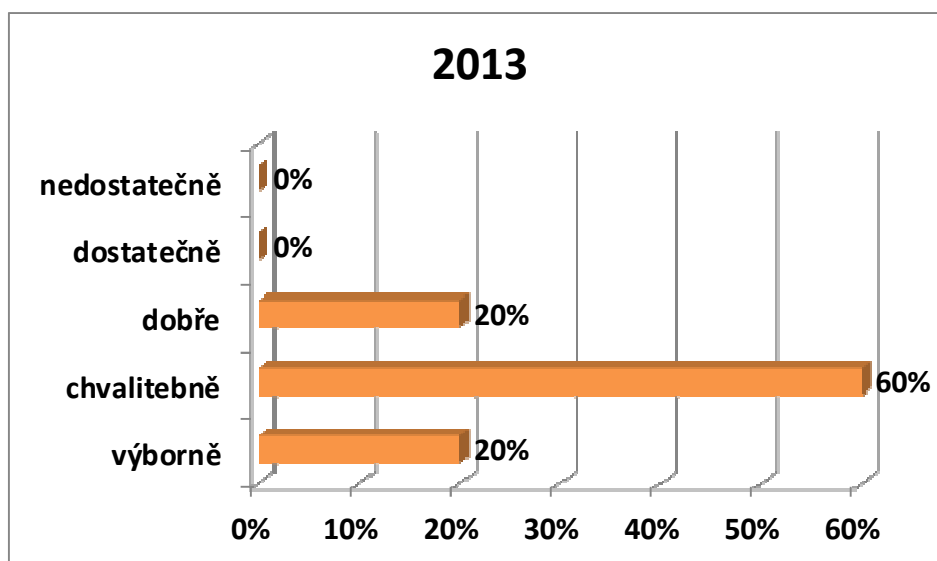
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.11 Umožňuje a podporuje účast svých podřízených v rozvojových aktivitách 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4.12 Umožňuje a podporuje účast svých podřízených v rozvojových aktivitách 2013**



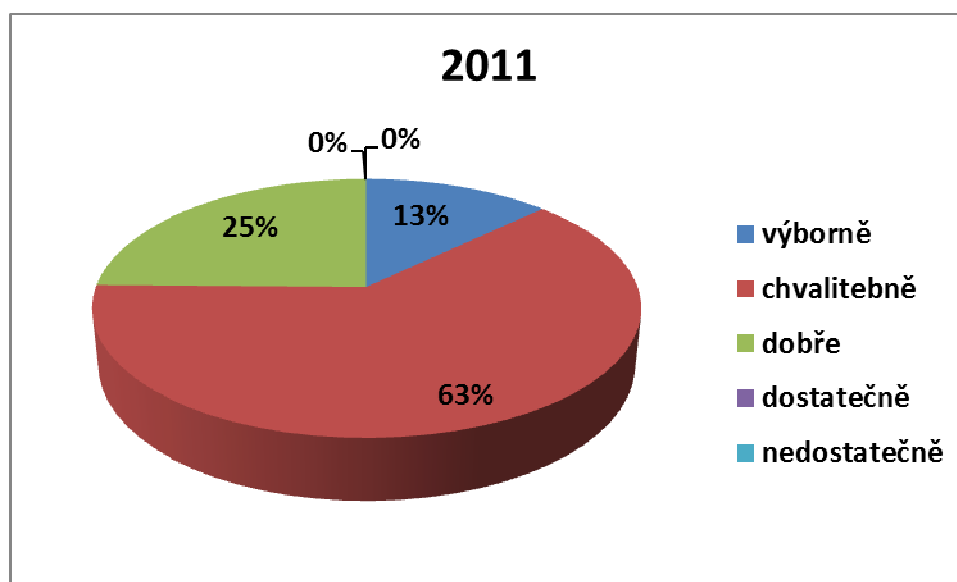
**Zdroj:** Vlastní zpracování

V roce 2011 bylo toto tvrzení hodnoceno jako „výborné“ a „chvalitebné“, což je velmi dobrý výsledek a tito hodnocení zaměstnanci byli vnímáni tak, že jsou pozitivně naladěni a ochotní podporovat své podřízené v dalším rozvoji. Bohužel rok 2012 opět naznačil v tomto ohledu malé zhoršení. Rok 2013 přinesl opět mírné zhoršení, jelikož 60% dotázaných zvolilo odpověď „chvalitebně“. Zatímco odpověď „výborně“ klesla z 50% na 20%. Odpověď „dobře“ se stále drží na 20%.

## 5. Rosteme za hranice

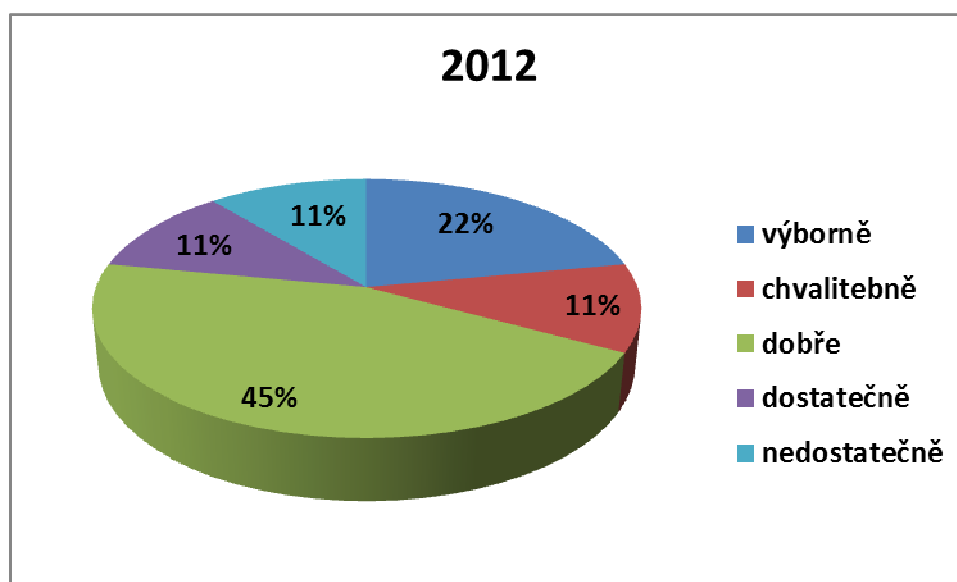
Připravuje svůj útvar k mezinárodní spolupráci.

Graf 4.13 Připravuje svůj útvar k mezinárodní spolupráci 2011



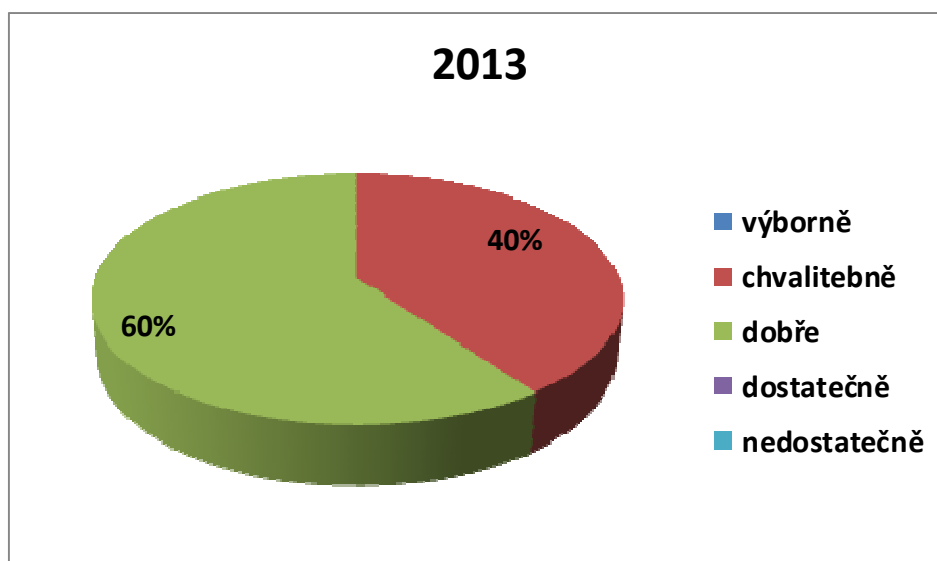
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.14 Připravuje svůj útvar k mezinárodní spolupráci 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4.15 Připravuje svůj útvar k mezinárodní spolupráci 2013**

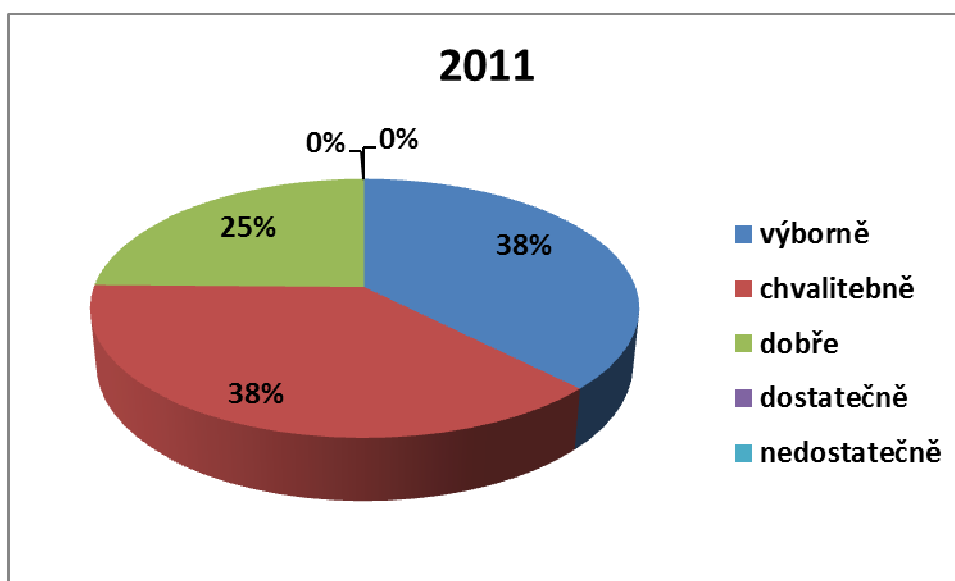


**Zdroj:** Vlastní zpracování

Ne všichni vedoucí zaměstnanci byli zde hodnoceni, jelikož někteří ke své práci nepotřebují komunikovat se zahraničím a pohybovat se v zahraničním prostředí. Avšak je velmi důležité, aby hodnocení vedoucí zaměstnanci uměli svůj útvar připravit k mezinárodní spolupráci. Bohužel rok 2012 prokázal, že situace v tomto ohledu není zcela optimální. A byla dokonce i zvolena odpověď „nedostatečně“. V roce 2013 respondenti volili pouze dvě odpovědi a to „chvalitebně“ a „dobře“. Je pozitivní, že nikdo z dotazovaných již nezvolil odpověď „dostatečně“ a „nedostatečně“.

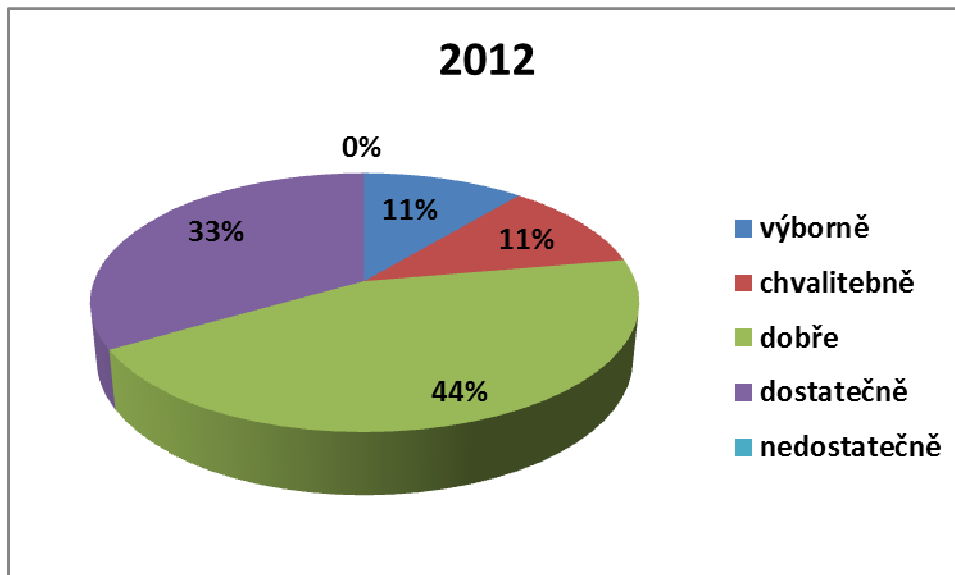
**Efektivně komunikuje v mezinárodním prostředí.**

**Graf 4.16 Efektivně komunikuje v mezinárodním prostředí 2011**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

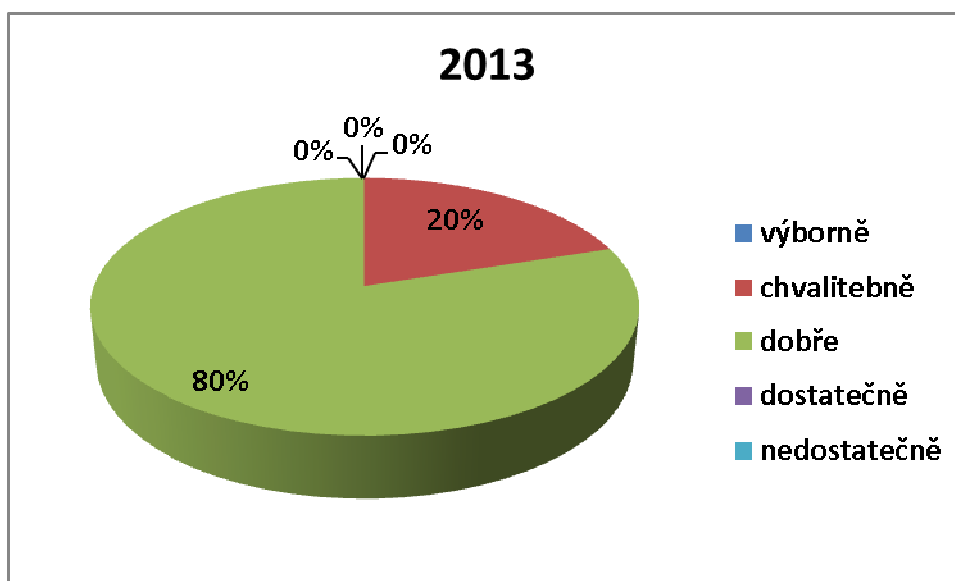
**Graf 4.17 Efektivně komunikuje v mezinárodním prostředí 2012**



**Zdroj:** Vlastní zpracování



**Graf 4.18 Efektivně komunikuje v mezinárodním prostředí 2013**



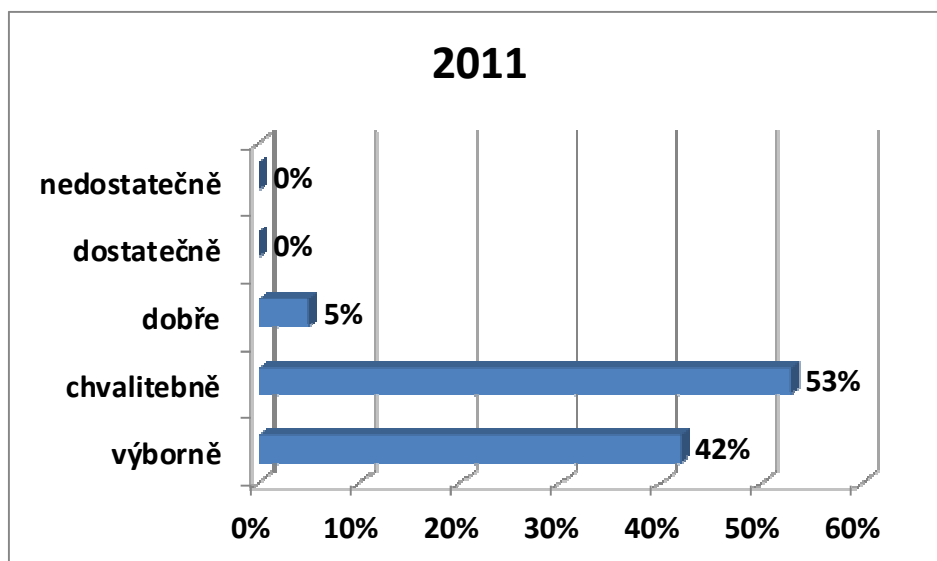
**Zdroj:** Vlastní zpracování

Toto tvrzení opět nevyplňovali zaměstnanci, kteří nemusí „růst přes hranice“. Ti, kterých se toto tvrzení týká, tak opět v roce 2012 zaznamenali mírné zhoršení. Nejvíce zde vede tvrzení „dobře“ a „dostatečně“. V roce 2011 se hodnocení „dostatečně“ vůbec nevyskytovalo. V roce 2013 byly opět voleny jen dvě odpovědi, stejně, jako v předchozím tvrzení. Byly to odpovědi „chvalitebně“ a „dobře“. Odpověď „dobře“ je zastoupena 80%, což je v kontextu k minulému roku částečné zlepšení.

## 6. Hledáme nová řešení

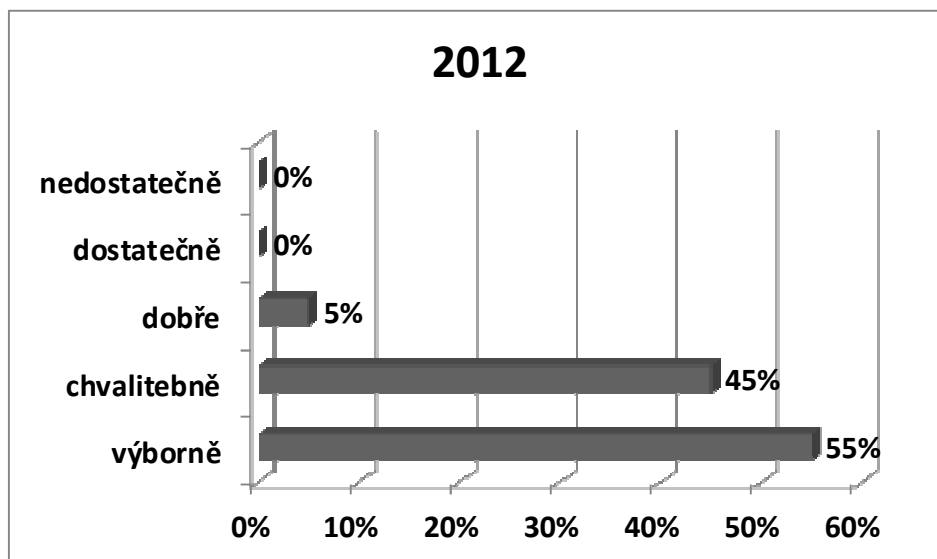
Motivuje ostatní pro změnu.

Graf 4.19 Motivuje ostatní pro změnu 2011



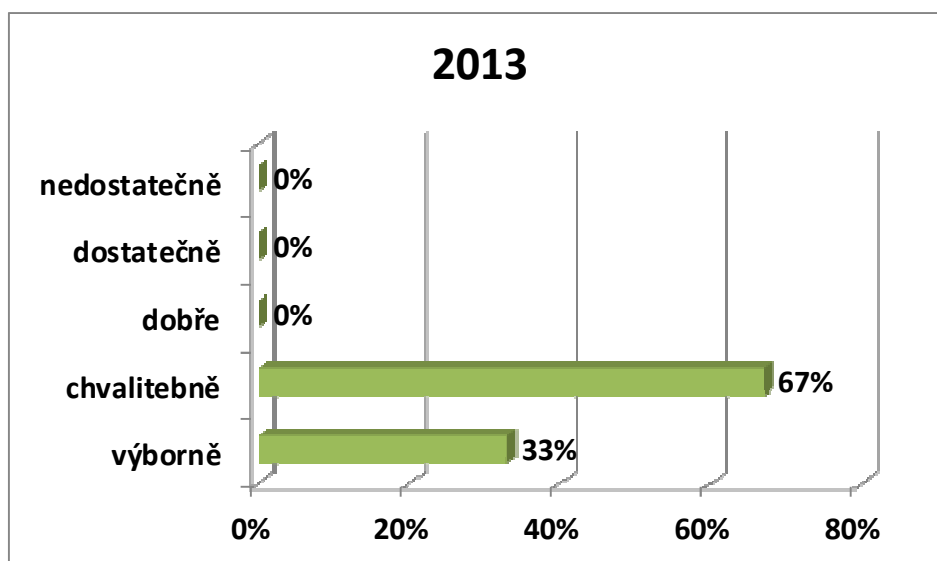
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.20 Motivuje ostatní pro změnu 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4.21 Motivuje ostatní pro změnu 2013**



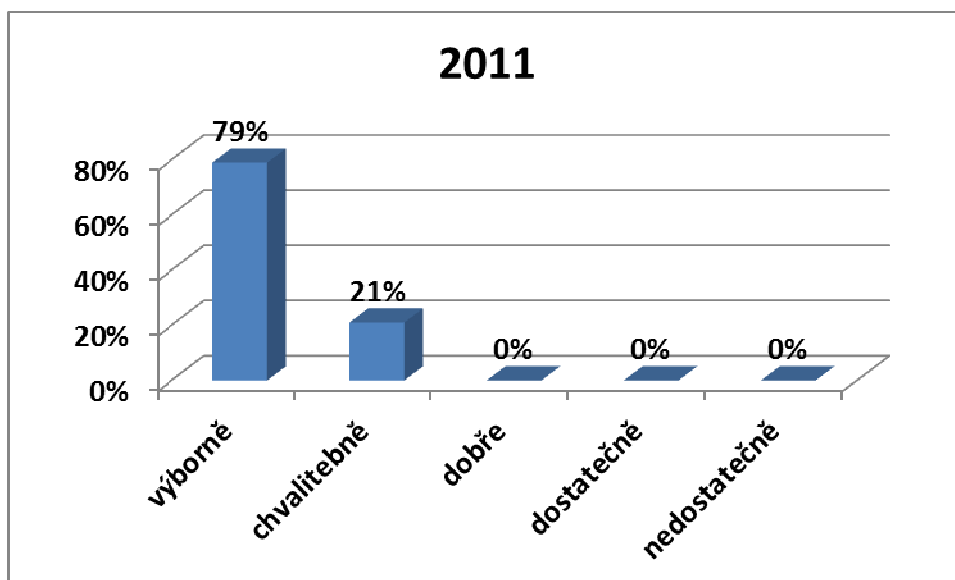
**Zdroj:** Vlastní zpracování

V dnešní „rychlé“ době je velmi důležité, aby zaměstnanci byli schopni přijímat a vyrovnat se změnami, které mohou nastat v rámci jejich pracovního procesu. V roce 2011 zvolilo odpověď „výborně“ 42% respondentů, odpověď „chvalitebně“ zvolilo 53%, byla zde zastoupena i odpověď „dobře“ a to 5%. Rok 2012 byl rokem zlepšení, jelikož odpověď „výborně“ zvolilo 55% respondentů. Avšak v roce 2013 došlo k zhoršení, jelikož pouze 33% respondentů se domnívalo, že tvrzení: Motivuje ostatní pro změnu je na „výbornou“.

## 7. Jednáme fěr

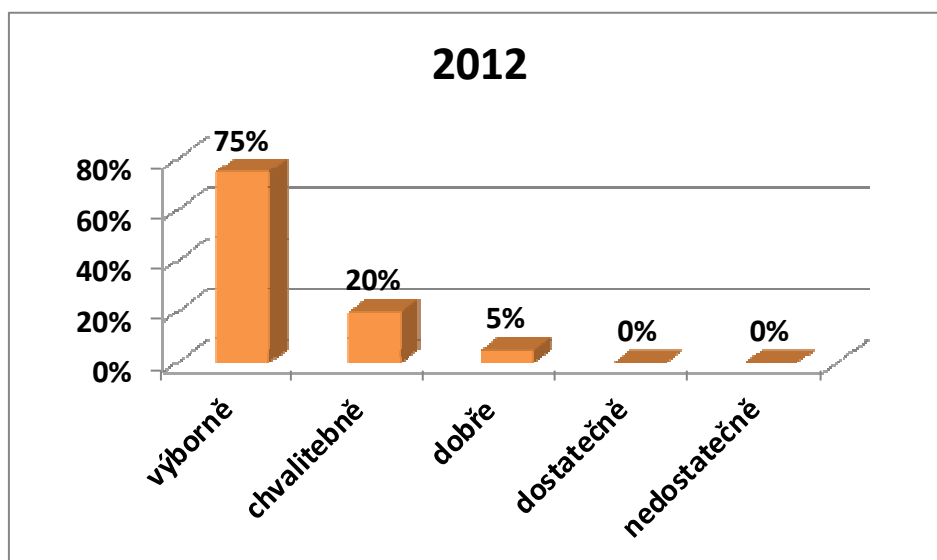
Chová se v souladu s firemními principy skupiny ČEZ.

Graf 4.22 Chová se v souladu s firemními principy skupiny ČEZ 2011



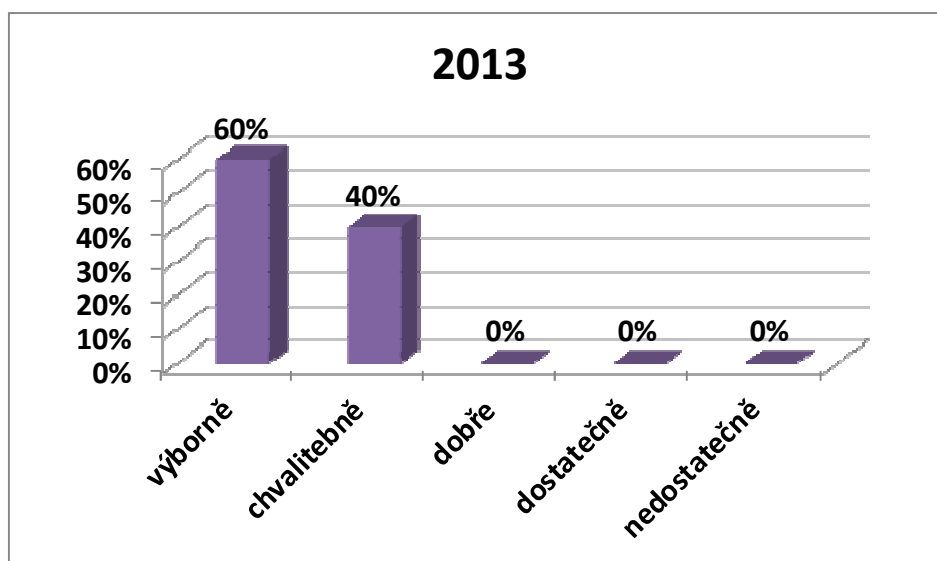
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.23 Chová se v souladu s firemními principy skupiny ČEZ 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4.24 Chová se v souladu s firemními principy skupiny ČEZ 2013**



**Zdroj:** Vlastní zpracování

Každý vedoucí zaměstnanec by měl jít příkladem svým přímým podřízeným i ostatním zaměstnancům, proto by měl dodržovat firemní principy. Rok 2012 v tomto ohledu zaznamenal opět menší pokles a to z toho důvodu, že 5% vedoucích zaměstnanců získalo ohodnocení „dobře“. Rok 2013 v tomto ohledu byl zlepšením, avšak snížilo se tvrzení „výborně“ a zvýšilo se tvrzení „chvalitebně“.

### **Zpětná vazba od zaměstnanců na hodnotící systém**

Pro tento účel byl také vyhotoven speciální **dotazník** na zjištění **zpětné vazby spokojenosti zaměstnanců s hodnotícím systémem** s názvem **Spokojenost zaměstnance s hodnotícím systémem**. Zpětná vazba je také jednou z položek, která spadá do problematiky pracovního prostředí. Bohužel tento dotazník nebyl zaměstnancům firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. rozdán, jelikož mateřská společnost ČEZ, a.s. prováděla v tomto období mnoho průzkumů na spokojenost zaměstnanců. Zaměstnanci firmy by tedy byli dotazníky přehlčeni. Přesto byl tento dotazník shledán vedoucí personálního oddělení jako **přínosný** a využije ho příští rok. Dotazník **je součástí přílohy** této diplomové práce. Je vyhotoven jak v tištěné verzi, tak v elektronické podobě.

### 4.3. Analýza Environmentálního pilíře

Ve společnosti ČEZ energetické služby, s.r.o. je zaveden systém integrovaného managementu. Spadá do něj zodpovědnost řízení **ochrany životního prostředí** v rámci normy **ISO 14001**. Firma je držitelem tohoto certifikátu od roku 2004, ale integrovaný systém managementu kvality, ekologie a bezpečnosti byl budován již od roku 2002. Tento proces byl podporován externím poradenským subjektem.

V listopadu roku 2013 byl v této organizaci prováděn recetifikační audit, který potvrdil, že procesy ve firmě jsou ve shodě s mezinárodními standardy.

Areál společnosti plní určité ekologické závazky. Jeden ze závazků je ten, že k 31. 12. 2013 má společnost **závazky na likvidaci dřívějších ekologických zátěží**, které vyplývají ze smlouvy o prodeji části podniku VÍTKOVICE ze dne 28. 12. 2000.

Jelikož došlo k transformaci Energetiky Vítkovice, a.s., tak byly ekologické závazky smluvně převedeny na nástupnické organizace, a to po dohodě s Ministerstvem financí. V listopadu 2009 byla podepsána **Dohoda o pokračování řešení starých ekologických zátěží** přes VÍTKOVICE, a.s. na ploše u plynojemu MAN a na zpevněné asfaltové ploše u skladu údržby v areálu společnosti.

Společnost je jedním ze 2 správců kanalizace a dodavatelů vod pro průmyslové užití v Ostravě. Nově byl k 01/03/2013 aktualizován Kanalizační řád. Na čerpacích stanicích povrchové vody (Ostravice, Odra, Opava) se upravuje říční voda filtrací. Na ÚČOV jsou zpracovávány odpadní vody z kanalizační sítě - splaškové (ze sociálních zařízení a z několika obytných objektů, jejichž podíl je malý), dešťové a průmyslové.

Co se týče problematiky nebezpečných chemických látek, tak ke každé chemické látce je veden aktuální bezpečnostní list. Všechny používané chemické látky a plyny jsou dle oddělení vedeny v tabulce spolu s označením a množstvím. Pravidla pro nakládání s látkami jsou řešena v rámci BOZP.

Zpracovány jsou také protokoly o nezařazení, přičemž pouze pro jímání konvertorového plynu je překročen limit definovaný v zákoně č. 59/2006 Sb. Z tohoto důvodu je vypracován **Bezpečnostní program prevence závažných havárií**. Také je zpracováno

**Hodnocení ekologické újmy pro 11 lokalit.** Chemické přípravky jsou převáženy dodavatelsky většinou v podlimitním množství.

Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. se zabývala realizací projektu s názvem Efektivní vzdělávání, osobnostní rozvoj a zvýšení adaptability zaměstnanců ČEZ energetické služby. Tento projekt byl primárně určen pro zvýšení vzdělanosti zaměstnanců, zejména na prohloubení, rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace a také na podporu udržitelnosti pracovních míst. Firma však v rámci tohoto projektu přislíbila, že bude podporovat ekologické **třídění odpadů**.

Firma se také zasadila o to, že při realizaci projektu dohlédne na **úsporu energie**, například osvětlením pomocí úsporných žárovek a ekonomickým vytápěním.

Během kurzů, které probíhaly v rámci tohoto projektu, podnik zajistil **barely s pitnou vodou** místo PET lahví. Bude tedy dbát na efektivní a úsporné využívání energetických zdrojů a vody.

Většina kurzů byla realizována ve vybudované školící místnosti. Na některá školení zaměstnanci dojížděli **hromadnou dopravou**. Pokud využívali osobní automobily, pak místa v nich byla obsazována s největší efektivitou. Zaměstnanci tedy podporovali **ekologicky šetrné způsoby dopravy**.

## **5. Návrhy, doporučení, shrnutí výsledků**

Tato kapitola bude obsahovat návrhy a doporučení pro každý pilíř zvlášť. Na konci každé podkapitoly budou výsledky shrnuty.

### **5.1. Návrhy a doporučení pro Ekonomický pilíř**

Vzhledem k tomu, že firma ČEZ energetické služby, s.r.o. je opravdu velmi silnou firmou na trhu, je velmi obtížné v rámci ekonomického pilíře předložit návrhy a doporučení.

#### **Vztahy se zákazníky a klienty**

Firma má mnoho velkých a významných klientů, kteří vysokou měrou ovlivňují životní prostředí a místní komunitu. Z tohoto důvodu se domnívám, že by firma ČEZ energetické služby, s.r.o. měla určitým způsobem dbát na to, zda její klienti jsou do jisté míry společensky odpovědní. Mnozí z těchto klientů se zabývají ekologií a podporou místní komunity ve smyslu zakládání škol a vzdělávání mladých lidí. Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by tedy měla monitorovat, do jaké míry jsou společensky odpovědní.

Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by také měla zpracovat do svých dokumentů, které se zabývají nákupem, problematikou výběru, kontroly, hodnocení a schvalování dodavatelů před uzavřením smluvního vztahu.

#### **Spolupráce s médii a propagace**

Dále se také domnívám, že by firma ČEZ energetické služby, s.r.o. měla více spolupracovat s médii. Její mateřská společnost je v tomto směru velmi aktivní. Jsem si vědoma toho, že ČEZ energetické služby, s.r.o. je dceřiná společnost, ale mohla by na své webové stránky zařadit odkazy, které se váží ke společenské odpovědnosti firmy jako celku nebo také odkazy, které zmiňují firemní dárcovství, které zahrnuje dary, nadace atd. Běžný návštěvník těchto webových stránek se totiž vůbec nedozví o tom, zda je dceřiná společnost ČEZ energetické služby, s.r.o. odpovědnou firmou či nikoliv.

#### **Etický kodex**

Jak zde bylo zmíněno, tak mateřská firma etický kodex má, ale pouze pro TOP management a vznikl v roce 2004. Dceřiná společnost firma ČEZ energetické služby, s.r.o.



má k dispozici určité směrnice a dokumenty, které ve své podstatě etický kodex supluje. Domnívám se však, že by bylo vhodné, aby i přes to měla souhrnný dokument tohoto typu. Proto navrhuji, ať je etický kodex vytvořen, a v co možná největší míře zakomponován do firemní kultury této společnosti a ať je pracováno na tom, aby se o etickém kodexu ve firmě tzv. vědělo. Důležité je, aby etický kodex nebyl jen dalším z řad dokumentů, ale důležitou součástí firemní kultury.

Z tohoto důvodu tedy navrhuji, pro lepší zakomponování etického kodexu do firemní kultury, vytvořit tzv. „Etický kodex do kapsy“. Obsah etického kodexu by měl být rozdělen na několik důležitých částí a každá tato část by byla jednoduše písemně i graficky znázorněna na tzv. letáčku. Těchto letáček by mohlo být max. 5-6 a každý z nich by se věnoval jiné problematice vycházející z tohoto etického kodexu. Zaměstnanci by měli k dispozici všech 5-6 výtisků najednou, aby si mohli udělat představu o etickém kodexu jako celku.

Letáčky by měly být stručné, přehledné a barevně rozlišené. Jejich stručnost a přehlednost by měla zaměstnance navést k tomu, aby zjistili, že etický kodex je srozumitelný. Domnívám se totiž, že souvislý text na stránce rozměru A4 si málokdo s chutí přečte. I z toho důvodu by rozměr těchto letáček měl být cca A6, mohl by být skládací a měl by být k dispozici na nástěnkách, v šatnách, v kancelářích. V části této diplomové práce s názvem přílohy je vložen, jen pro představu, obrázek související s touto problematikou.

### **Shrnutí výsledků návrhů a doporučení pro Ekonomický pilíř**

- **Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. měla určitým způsobem dbát na to, zda její klienti jsou do jisté míry společensky odpovědní.**
- **Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by také měla zapracovat do svých dokumentů, hodnocení a schvalování dodavatelů před uzavřením smluvního vztahu.**
- **Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. měla více spolupracovat s médii.**
- **Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by mohla na své webové stránky zařadit odkazy, které se váží ke společenské odpovědnosti firmy jako celku.**
- **Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by měla zakomponovat etický kodex do své firemní kultury.**

- Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by mohla vytvořit tzv. „Etický kodex do kapsy“.

## **5.2. Návrhy a doporučení pro Sociální pilíř**

### **Vyhodnocování výkonnosti a dosahování milníků**

Výsledky této části výzkumu již byly interpretovány v předchozím textu. Pro zlepšení výsledků v tomto tvrzení navrhuji, aby reportování o dosahování milníků mělo svá jasná pravidla, která budou stanovena vždy na začátku projektu nebo úkolu. V každém projektu nebo procesu běží několik činností najednou. Aby tyto činnosti byly kontrolovatelné, musí být stanoveny milníky, tedy body, ve kterých se činnosti schází. Na začátku projektu musí být tyto milníky jasně dány např. i písemnou formou, tak aby o tom měli všichni zúčastnění přehled. V průběhu projektu by mělo být zhodnocováno dosahování cílů, milníků. Záleží na jeho složitosti. Vyhodnocení by mělo být dáno písemně nebo elektronicky. Mělo by být jasné, srozumitelné a přehledné. Mělo by být podchyceno to, co se změnilo v prioritních oblastech, zda všechny aktivity byly účinné, jestli se neobjevily nové možnosti a zda se dodržuje harmonogram a rozpočet.

Vzhledem k tomu, že odpovědi na toto tvrzení se každým rokem stávaly negativnější, tak by se mělo i k problematice vyhodnocování výkonnosti začít přistupovat jiným způsobem. Navrhuji, aby vyhodnocování výkonnosti nebylo bráno jen jako hard dovednost, ale aby bylo k této problematice přistupováno jako k nástroji, který může ovlivnit motivaci daného jedince, nebo jedinců. Vedle písemné nebo elektronické podoby reportování o milnících by se měla vylepšit komunikace mezi nadřízeným a podřízenými. Ačkoliv každý podřízený vede jen úzký okruh podřízených, měl by brát zřetel na jasnou a zřetelnou komunikaci. Vhodným nebo špatným vyhodnocením výkonnosti je totiž možné pozitivně nebo negativně ovlivňovat jedince. Ve své podstatě ho to může tedy motivovat nebo demotivovat. Také by se měla vyhodnocovat i sekundární výkonnost tzn., jak rychle byl úkol proveden, v jaké kvalitě nebo jakým způsobem.

### **Identifikuje a navrhuje optimální řešení win- win**

Tato dovednost byla také ohodnocena tak, že v průběhu sledovaných let měla klesající tendenci. Může se tedy zdát, že je problém v komunikaci a hledání optimálních řešení pro zainteresované strany. Samozřejmě, že určité situace jsou více či méně náročné a optimální řešení je relativní pojem, avšak bych i přes to doporučila se zaměřit na *soft skills*, konkrétně na komunikační dovednosti. Bylo by vhodné, aby se zaměstnanci mohli zúčastnit vzdělávacích kurzů zaměřených na komunikaci, speciálně na manažerskou komunikaci.

### **Umožňuje a podporuje účast svých podřízených v rozvojových aktivitách**

Toto tvrzení opět meziročně prokázalo, že není dáván podřízeným prostor pro rozvojové aktivity, v takové míře v jaké by chtěli. Samozřejmě zde musí být brána v úvahu pracovní zátěž a pracovní vytížení, ale na tuto problematiku by měl být brán zřetel. Mělo by být prováděno dotazníkové šetření, nebo alespoň setkání zaměstnancům se svými nadřízenými, které by poukázalo na zájem se účastnit určitých vzdělávacích aktivit. Po domluvě by mělo být nalezeno řešení, které by vyhovovalo oběma stranám.

### **Připravuje svůj útvar k mezinárodní spolupráci, efektivně komunikuje v mezinárodním prostředí**

Vzhledem k tomu, že tato firma klade velký důraz na to, aby se zaměstnanci uměli pohybovat a uměli komunikovat v mezinárodním prostředí, tak výsledky tohoto tvrzení nebyly příliš optimistické. Navrhuji tedy, aby na tuto oblast byl kladen velký důraz, z toho důvodu, aby zaměstnanci byli do budoucna připraveni na práci v mezinárodním prostředí. Zaměstnanci managementu firmy, by měli projít kurzy, které se zabývají mezinárodním prostředím nebo interkulturálním managementem. Poznatky z tohoto kurzu, by měli umět předat svým podřízeným na takové úrovni, aby jejich útvar uměl v takovém prostředí pracovat. S tím také samozřejmě souvisí jazyková vybavenost zaměstnanců. Jistě už prošli mnoha jazykovými kurzy, ale je zřejmé, že to asi není dostačující.

### **Chová se v souladu s firemními principy skupiny ČEZ**

I toto tvrzení nebylo konstantní v meziročních srovnáních a proto je graficky i slovně komentováno. Je velmi důležité, aby zvláště vedoucí zaměstnanci dodržovali firemní principy a šli tak příkladem svým podřízeným. V tomto ohledu nelze navrhnout nějaký druh vzdělávání. Ale navrhuji, že by měli být vedoucí zaměstnanci dotázáni, jestli se ztotožňují se

všemi firemními principy či nikoliv. Také by mělo být zjištěno z jakého důvodu je chování některých zaměstnanců vnímáno tímto způsobem. Tento postup by měl být prováděn za asistence členů personálního oddělení.

### **Zpětná vazba od zaměstnanců na hodnotící systém**

Jak bylo u tohoto bodu již zmíněno, toto hodnocení nakonec nemohlo z časových důvodů proběhnout. Avšak navrhuji, že toto dotazování, které každý zaměstnanec vyplňuje sám za sebe, by mohlo být prováděno v co největší míře v elektronické podobě. Je zde uvedeno sousloví „v největší míře“, jelikož rozumím tomu, že pro pracovníky na nižších pozicích je jednodušší vyplnit dotazník ručně ihned po skončení směny. Avšak zaměstnanci na vyšších pozicích mají své e – mailové adresy i své zaměstnanecké e – mailové adresy, na které může být poslán odkaz s tímto dotazníkem. Pokud totiž bude dotazník vytvořen v elektronické podobě a on – line vyhodnocován, pak to ušetří mnoho času, který by byl ztracen kvůli ručnímu zpracování odpovědí.

### **Shrnutí výsledků návrhů a doporučení pro Sociální pilíř**

Vzhledem k tomu, že většina návrhů a doporučení je postaveno na absolvování různých vzdělávacích aktivit a kurzů, tak navrhuji v této firmě zavést systematický vzdělávací projekt či projekty. Tento typ projektu lze zavést ve spolupráci s agenturami, které se na to specializují. Tento typ organizací má sídla i v Ostravě, což by bylo pro ČEZ energetické služby, s.r.o. optimální.

- **Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by mohla pracovat na zavedení systematického vzdělávacího projektu.**

Navrhuji tuto možnost i z toho důvodu, že ucelený koncept vzdělávání poskytuje i možnost propojování informací. Pokud by podnik ČEZ energetické služby, s.r.o. přistoupil na tuto možnost, pak je velmi důležitá vstupní analýza toho, co je nutné a žádoucí v podniku zlepšit z pohledu vzdělávání. Může být použita metoda dotazníku, rozhovorů, také může být čerpáno z výše uvedených výsledků a to porovnat s možnostmi vybrané agentury a tak sestavit vzdělávací projekt přímo na míru.

- **Ve firmě ČEZ energetické služby, s.r.o. by měla být provedena vstupní analýza pomocí dotazníků, rozhovorů nebo výše uvedených výsledků.**

Z výše uvedeného textu vyplývá, že by se podnik měl zaměřit na zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a to konkrétně mezi nadřízenými a podřízenými. Komunikace by se měla zefektivnit tak, aby v co nejvíce možných případech došlo k řešení „win – win“. Také by měla být řešena otázka motivace zaměstnanců vzhledem k hodnocení výkonnosti. Nepochybně by mělo být lépe komunikováno dosahování cílů. Další velkou kapitolou vzdělávacího projektu by měla být komunikace v cizím jazyce a celková komunikace v mezinárodním prostředí. Jednotlivé vzdělávací moduly by měly být vzájemně provázány kvůli lepšímu pochopení problematiky. Mohou být propojeny moduly komunikace a motivace s návazností na motivaci hledání kompromisu. Určitě by měly být propojeny moduly zabývající se komunikačními dovednostmi v cizím jazyce společně s interkulturálním managementem.

- **Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by se mohla v rámci vzdělávání zaměřit na komunikaci, motivaci, zlepšení komunikace v cizím jazyce.**

Pro dosažení žádoucích výsledků by bylo vhodné zvolit rozmanité možnosti výuky, aby nebyla stereotypní. Základem by měla být teorie a to hlavně u jazykových kurzů. Důležitou částí by byla diskuse jednotlivých účastníků a také moderovaná diskuse. Také by bylo vhodné zvážit možnosti *e – learningu*. Z diskusí a moderovaných diskusí by si vedoucí zaměstnanci také mohli osvojit dovednost předat správně informace a vést diskuse. To by bylo pak přínosné i pro jeho tým podřízených zaměstnanců.

- **V rámci vzdělávání by měla být využívána řízená diskuse a e – learning.**

Dále bych také navrhla, aby po absolvování vzdělávacích modulů byla zvážena možnost HR controllingu. Samozřejmě vedle klasického dotazníku, který hodnotí úroveň lektora a kurzu navrhuji, dle mého názoru, velmi vhodnou metodou START, STOP, CONTINUE. Tato metoda je velmi vhodná pro měření efektivity vzdělávacích aktivit. Je také vhodná k předložení zpětné vazby pro konkrétního lektora, nebo pro celou vzdělávací agenturu, která nám zprostředkovala vzdělávací aktivity. Tato metoda by měla být dělana formou dotazníku. Zaměstnanci, kteří projdou vzdělávacími kurzy, by měli zhodnotit své nabyté vědomosti ve třech fázích.

- **Mohla by být také využívána jistá forma HR controllingu, konkrétně metoda START, STOP, CONTINUE.**



První fáze s názvem START, která se uskutečňuje bezprostředně po ukončení kurzu, by měla zachytit to, co zaměstnanci chtějí ihned aplikovat do praxe. Stačí, když zaměstnanci vyplní do této kolonky pouze jednu nebo dvě věci.

Druhá fáze s názvem STOP, by měla zachytit to, co si zaměstnanci myslí, že dělají špatně ve své práci a nechtějí to dále dělat. Fáze STOP by měla přijít s určitým časovým odstupem po vzdělávacím kurzu.

Poslední fáze CONTINUE by měla popisovat to, co si zaměstnanci myslí, že dělají dobře a v čem chtějí pokračovat.

Celá této metoda slouží tedy jako rekapitulace toho, co se zaměstnanci naučili a také slouží jako určitý feedback pro zaměstnance samotného. V tom ohledu co dělal špatně, co se naučil, co nového ve své praxi chce uplatňovat a jaké jeho postupy byly doposud správné. Navrhuji tuto metodu i z toho důvodu, že je to vhodný nástroj pro měření měkkých dovedností, jelikož u nich je těžší měřit výkonnost a efektivitu.

Jako poslední bod v této podkapitole bych ráda zmínila, že společnost ČEZ energetické služby, s.r.o. byla svým způsobem oslovena ke spolupráci s tvůrci webových stránek Národní soustava povolání a Národní soustava kvalifikací. Zástupci těchto webových stránek chtěli, aby tato firma propagovala a pracovala s jejich weby.

Domnívám se, že to je pro tuto společnost vhodná příležitost, jelikož díky těmto webům může lépe analyzovat kompetence svých zaměstnanců a tak i navrhovat jejich vzdělávání v určitých oblastech. Navrhuji tedy, aby tento návrh byl zvážen, jelikož se domnívám, že informace na těchto webech mohou být, z pohledu dosahování a zvyšování kompetencí, velmi přínosný.

### 5.3. Návrhy a doporučení pro Environmentální pilíř

Jak již bylo výše zmíněno, tak firma ČEZ energetické služby, s.r.o. se zabývala realizací projektu Efektivní vzdělávání, osobnostní rozvoj a zvýšení adaptability zaměstnanců ČEZ energetické služby, kde přislíbila, že během těchto kurzů budou zajištěny barely s pitnou vodou.

#### Barely s pitnou vodou

Navrhuji tedy, aby **barely s pitnou vodou** byly zajištěny nejen během těchto kurzů, ale aby byly na pracovišti **stále k dispozici**. Autorka na základě pozorování zjistila, že se tak děje. Také dále navrhuji, aby si zaměstnanci čepovali vodu z barelů do **svých sklenic**, které budou mít k dispozici v kancelářích. Domnívám se totiž, že pokud by k těmto barelům byly k dispozici plastové kelímky, pak „barelové“ řešení není až tak efektivní a šetrné k životnímu prostředí.

#### Úspora energie

V rámci tohoto projektu byly instalovány úsporné žárovky do svítidel a také bude zajištěn systém ekonomického vytápění. Také navrhuji, aby kromě instalace úsporných žárovek do svítidel bylo zváženo, zda by do některých **společných prostor** nemohly být nainstalovány **fotobuňky**, které by zajistily **svícení** jen v případě, že se v těchto prostorách bude někdo pohybovat. Těmito prostorami jsou chodby, schodiště, toalety atd. Toto řešení je na obrázku 5.1 (viz. **obrázek 5.1** Fotobuňka).

**Obrázek 5.1 Fotobuňka**



V rámci úspory energie dále navrhuji, aby byl brán zřetel na úsporu energie u IT zařízení. Úsporou energie je obměna hardwaru. Pokud by firma uvažovala o nákupu nového

hardwaru, pak navrhuji zvážit, zda všichni pracovníci potřebují ke své práci stolní počítač. Stolní počítač je mnohem náročnější na energetickou spotřebu než **notebook**. Proto navrhuji zvážit nákup notebooků pro některé zaměstnance místo stolních počítačů.

## **Třídění odpadu**

Podnik se také zavázal, že bude podporovat ekologické třídění odpadů. Z tohoto důvodu také navrhuji, aby byly zakoupeny odpadkové koše, které jsou přímo určeny na třídění odpadu. To znamená, aby byly k dispozici koše na papír, plast i smíšený odpad. Tyto typy košů by měly být jak v provozu, tak i v kancelářích (viz. **obrázek 5.2** Koše na třídění odpadu). Také navrhuji, aby byli zaměstnanci k takovému třídění odpadů nabádáni např. prostřednictvím firemních nástěnek či oběžníků.

Dále také navrhuji, aby co nejvíce materiálů a dokumentů bylo zaměstnancům distribuováno v elektronické podobě a jen v nutných případech byly tyto dokumenty tisknuty.

**Obrázek 5.2 Koše na třídění odpadu**



## **Ekologicky šetrné výrobky**

Ve firmě ČEZ energetické služby, s.r.o. také probíhají tzv. „aukce“ vyřazeného zařízení či nábytku. Do těchto aukcí se mohou zapojit i zaměstnanci. Pokud se firma v rámci těchto aukcí zbavuje svého starého kancelářského nábytku, pak navrhuji, aby se zvážila koupě **ekologicky šetrného nábytku**. Jde o nábytek, který je vytvořen **z aglomerovaných materiálů na bázi dřeva**. Konkrétně jsou to výrobky určené pro interiéry, tzn. výrobky obsahující více než 50% materiálů na bázi dřeva.



Posledním návrhem v rámci této podkapitoly je, že takto velká firma může také používat **ekologicky šetrné čisticí prostředky**. Tato skupina výrobků zahrnuje čisticí prostředky na okna, podlahy, zdi stropy atd. Jsou to prostředky, které by neměly obsahovat směsi chemických látek a mikroorganismy úmyslně přidané výrobcem.

### **Shrnutí výsledků návrhů a doporučení pro Environmentální pilíř**

- Zaměstnanci firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. využívající barely s pitnou vodou by si měli čepovat vodu, v co největší míře, do svých sklenic.
- Ve firmě ČEZ energetické služby, s.r.o. by mohly být do některých společných prostor nainstalovány fotobuňky.
- Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by mohla zvážit zda za některé staré stolní počítače nenakoupit notebooky, kvůli úspory energie.
- Ve firmě ČEZ energetické služby, s.r.o. by měly být k dispozici koše na papír, plast i smíšený odpad.
- Firma ČEZ energetické služby, s.r.o. by mohla zvážit nákup ekologicky šetrných výrobků tzn. ekologicky šetrný nábytek a ekologicky šetrné čisticí prostředky.

## 6. Závěr

Téma společenské odpovědnosti firem je v poslední době velmi aktuální a pro mne bylo velmi zajímavé. Firmy, které přijaly koncept společenské odpovědnosti, se nezaměřují pouze na svůj profit, ale zaměřují se i na aktivity, které mohou být prospěšné pro jejich okolí. Přijetí koncepce společenské odpovědnosti je dlouhý proces a všem zainteresovaným stranám musí být tato koncepce podrobně popsána a objasněna. Bez toho, aby firma získala přízeň zainteresovaných stran, nebude tato koncepce v podniku fungovat tak, jak má.

Domnívám se však, že v České republice je tento koncept ještě v počátcích. Samozřejmě, že některé velké podniky jsou nositeli společenské odpovědnosti, ale střední podniky mnohdy nositeli tohoto konceptu nejsou. Snaží se jen plnit určité body tohoto konceptu, ale nemají ho propracovaný jako celek. Domnívám se, že je velmi důležité informovat firmy i společnost o tom, co to znamená být společensky odpovědnou firmou. Je podstatné, aby si zainteresované strany i podniky samotné uvědomily, že společenská odpovědnost není jen dobře mířená reklama, která má nalákat zákazníky a veřejnosti ukázat, jak je firma zainteresována v dobročinných aktivitách.

Jako veřejnost bychom měli mít zájem na tom, aby co největší množství firem bylo společensky odpovědných. Ne jen z hlediska toho, že takové podniky jsou našimi potenciálními zaměstnavateli, ale také kvůli tomu, že koncept společenské odpovědnosti zahrnuje i environmentální a ekonomickou složku.

Tato diplomová práce byla rozdělena do dvou základních částí. První část se zabývala teoretickými východisky a přístupy ke společenské odpovědnosti. Druhá část této práce byla zaměřena na analýzu společenské odpovědnosti firmy ČEZ energetické služby, s.r.o.

V teoretické části jsem popsala historický vývoj konceptu společenské odpovědnosti ve světě a také jsem popsala vývoj tohoto konceptu v rámci Evropské unie a České republiky. Dále jsem se v teoretické části této práce zabývala významem společenské odpovědnosti a jejími principy. Tato část byla dále rozdělena do několika podkapitol. Na tuto problematiku navazovala podstatná část v rámci teoretických východisek s názvem Základní strategické oblasti CSR, zde byly konkrétně popsány všechny tři pilíře, na kterých je koncepce společenské odpovědnosti založena. Ne méně důležitou podkapitolou byla část, která se

věnovala teorii stakeholders, komunikaci stakeholders. Teoretická východiska zakončovala podkapitola zabývající se realizací konceptu společenské odpovědnosti.

Praktická část této práce začala kapitolou s názvem Charakteristika vybrané organizace. Tato kapitola byla rozdělena do podkapitol, které popisovaly historii společnosti, předmět podnikání, filosofii společnosti, orgány a organizační útvary společnosti. Také zde byla vložena podkapitola popisující zaměstnaneckou strukturu podniku. V části Analýza společenské odpovědnosti ve vybrané organizaci jsem analyzovala všechny tři pilíře společenské odpovědnosti v této firmě a v další kapitole jsem uvedla návrhy a doporučení pro každý pilíř.

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, do jaké míry koncept společenské odpovědnosti firmy ČEZ energetické služby, s.r.o. funguje. Na základě zjištěných informací jsem vyhodnotila, že ačkoliv nemá tato firma certifikaci na společenskou odpovědnost, tak je velmi ovlivněna svou mateřskou firmou ČEZ, a.s., která tuto ISO certifikaci má. Z toho důvodu tato dceřiná společnost vykazuje a splňuje mnoho znaků společensky odpovědné firmy.

I přes to, jsem analyzovala každý pilíř společenské odpovědnosti v této firmě a přidala jsem své návrhy a doporučení.

V ekonomické oblasti jsem zaznamenala, že není v tomto podniku úplně brán zřetel na to, zde jsou dodavatelé či klienti společensky odpovědní. Také jsem zaznamenala, že zde není do firemní kultury zapracován etický kodex. V sociální oblasti jsem zaznamenala mírné nedostatky v komunikaci a vzdělávání hlavně vzhledem k mezinárodnímu prostředí. Navrhla jsem tedy možnosti, jak tento fakt změnit a také nástroje kontroly úspěšnosti vzdělávacích aktivit. V environmentálním pilíři jsem zaznamenala jen drobné nedostatky v oblasti třídění běžných odpadů a úspory energie.

Veškeré návrhy a doporučení jsem již ve své práci uvedla. Domnívám se, že pokud firma ČEZ energetické služby, s.r.o. bude ochotna na některé z návrhů přistoupit, bude více úspěšnější v plnění koncepce společenské odpovědnosti.

# Seznam použité literatury

## Monografie

1. BANERJEE, Subhabrata Bobby. *Corporate Social Responsibility: the good, the bad and the ugly*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited, 2007, ISBN 978-1-84542-976-8.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. DYTŘT, Zdenek et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1589-9.
4. IHLEN, Øyvind, Jennifer L. BARLETT a Steve MAY. *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*. UK: John Wiley and Sons, Inc., 2011. ISBN 978-1-4443-3634-4.
5. KRYMLÁKOVÁ, Hana et al. *Etika a odpovědnost organizace*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-2092-7.
6. KUNZ, Vilém a Klára KAŠPAROVÁ. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.
7. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012, ISBN 978-80-247-3983-0.
8. NOVÝ, Ivan et al. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
9. PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
10. POKORNÁ, Dana. *Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, ISBN 978-80-244-3348-6.
11. PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
12. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
13. WERTHER, JR., William B. a David CHANDLER. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. USA: SAGE Publications, Inc., 2011. ISBN 978-1-4129-7453-0.
14. ZDRAŽILOVÁ, Dana et al. *Společenská odpovědnost podniků: Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

## Elektronické publikace a zdroje

15. ABZ slovník cizích slov: *Filantropie* [online]. 2014 [cit. 2014-02-09]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/filantropie>
16. CSR PORTAL: Ústecký kraj. *Společenská odpovědnost firem v České republice* [online]. 2012 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>
17. Corporate Social Responsibility: CSR: Stakeholders Vs Shareholders. *LabSpace: OpenLearn* [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <http://labspace.open.ac.uk/mod/oucontent/view.php?id=425975&section=1.3.2>
18. ČEZ ENERGETICKÉ SLUŽBY: Naše služby. In: *Naše služby* [online]. 2014 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cezes/cs/nase-sluzby.html>
19. ČEZ ENERGETICKÉ SLUŽBY: Profil společnosti [online]. 2014 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cezes/cs/o-spolecnosti/profil-spolecnost>
20. ČEZ ENERGETICKÉ SLUŽBY: Pro dodavatele. In: *Pro dodavatele* [online]. 2014 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cezes/cs/pro-dodavatele.html>
21. ČEZ ENERGETICKÉ SLUŽBY: Pro zákazníky. In: *Pro zákazníky* [online]. 2014 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cezes/cs/pro-zakazniky.html>
22. ČEZ ENERGETICKÉ SLUŽBY: Reference. In: *Reference* [online]. 2014 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cezes/cs/pro-zakazniky/reference.html>
23. ČEZ ENERGETICKÉ SLUŽBY: O společnosti. In: *Výroční zprávy* [online]. 2014 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cezes/cs/o-spolecnosti/vyrocnizpravy/>
24. HW.cz: Teorie a praxe [online]. 2011 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.hw.cz/teorie-a-praxe/mimochodem/usporna-kancelar-je-to-mozne.html>
25. Kodex etického chování. ČEZ, a.s. [online]. 2004 [cit. 2014-04-04]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/pro-investory/korporatni-zalezitosti/archiv.html>
26. Ministerstvo životního prostředí: Aglomerované materiály na bázi dřeva a výrobky z nich. In: *Technická směrnice* [online]. 2011 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: [http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHMV9DV/\\$FILE/122011.pdf](http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHMV9DV/$FILE/122011.pdf)
27. Ministerstvo životního prostředí: Univerzální čisticí prostředky a čisticí prostředky pro hygienická zařízení. In: *Technická směrnice* [online]. 2012 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: [http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHMV9DV/\\$FILE/072012.pdf](http://www.ekoznacka.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHMV9DV/$FILE/072012.pdf)
28. Milníky v procesu plánování rozvoje sociálních služeb. *Moravskoslezský kraj* [online]. 2014 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <https://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/milniky-v-procesu-planovani-rozvoje-socialnich-sluzeb-14253/>

29. SKÁCELÍK, Pavel. ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Společenská odpovědnost organizací: učební text č. 10* [PDF]. Šumperk: JENA, 2010, 66 s. [cit. 28.1.2014]. Dostupné z: [http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2527.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf)
30. Skupina ČEZ: Odpovědná firma. In: *Zpráva o společenské odpovědnosti skupiny ČEZ* [online]. 2011 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/odpovedna-firma/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-skupiny-cez.html>
31. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM: PRŮVODCE NEJEN PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY. In: *Business Leaders Forum* [online PDF]. 2012, 2012 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: [http://www.csronline.cz/wpcontent/uploads/2012/11/BLF\\_Pruvodce\\_CSR.pdf](http://www.csronline.cz/wpcontent/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf)
32. STEINEROVÁ, Magdaléna a Dawid MAKOVSKI. Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním. In: *Společenská odpovědnost firem* [online PDF]. 2008 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>
33. STOP/START/CONTINUE. In: *Tools for effective development* [online]. 2014 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.steinbrecher.com/wp-content/uploads/2009/02/stop-start-continue.pdf>
34. Systematické vzdělávací projekty. *TEMPO: Training and consulting* [online]. 2011 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.tempo.cz/vzdelavani-a-poradenstvi/systematicke-vzdelavaci-programy/>
35. Veřejný rejstřík a sbírka listin: ČEZ Energetické služby, s.r.o. In: *VÝROČNÍ ZPRÁVA ČEZ Energetické služby, s.r.o. za rok 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=%C4%8Dez+energetick%C3%A9+slu%C5%BEby>

## Seznam zkratek

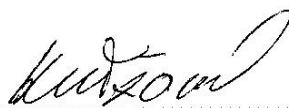
<b>BOZP</b>	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>ČEZ</b>	České Energetické Závody
<b>EK</b>	Evropská komise
<b>EMAS</b>	Eco – Management and Audit Scheme
<b>EU</b>	Evropská unie
<b>ILO</b>	International Labour Organization
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>IT</b>	Informační technologie
<b>OSN</b>	Organizace spojených národů
<b>PET</b>	Polyethylentereftalát
<b>PPP</b>	Public – Private Partnership
<b>PR</b>	Public Relations
<b>SA</b>	Social Accountability
<b>SAI</b>	Social Accountability International
<b>SOF</b>	Společenská odpovědnost firem
<b>T.Ž.</b>	Třinecké železářny
<b>USA</b>	United States of America
<b>ÚČOV</b>	Ústřední čistírna odpadních vod

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014



.....

Bc. Zuzana Křížová



# **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Působení skupiny ČEZ v energetice dle teritoria

**Příloha č. 2:** Organizační struktura

**Příloha č. 3:** Kodex etického chování ČEZ, a.s.

**Příloha č. 4:** „Etický kodex do kapsy“

**Příloha č. 5:** Start/ Stop/ Continue pracovní list

**Příloha č. 6:** Spokojenost se systémem hodnocení zaměstnanců